



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Departamento de Economía
Licenciatura en Economía

***El diario papel en la era digital y la
llegada del paywall a los diarios
argentinos***

**Autor: Martín Chibán Zamar
Legajo: 24052
Mentor: Daniel Aromi
Co-mentor: Gustavo Janse**

**Victoria, Buenos Aires
Mayo de 2017**

Agradecimientos:

A mis padres por darme la posibilidad de estudiar en esta prestigiosa universidad. A Gustavo Janse, mi jefe y mentor de hecho, por su tiempo y buena predisposición para la elaboración de este trabajo, aportándome no solo su vasto conocimiento sobre el tema sino material bibliográfico respaldatorio. A Marcos Orteau por su motivación en el puntapié inicial del trabajo. A Grupo Clarín y todo mi equipo de trabajo por abrirme las puertas y permitirme conocer la industria de medios desde adentro.



Universidad de
San Andrés

Introducción:

En los últimos años, el mundo ha experimentado una revolución tecnológica que cambió por completo la forma en que las personas se desenvuelven e interactúan entre ellas. La digitalización de gran parte de los procesos y nuevas generaciones de “nativos digitales” renovaron sus hábitos de consumo obligando a los mercados y a las diferentes firmas a una transformación constante y veloz de manera de satisfacer una demanda cambiante.

Esta revolución digital afectó profundamente a la industria de medios y en particular, a las empresas editoras de diarios papel experimentaron una caída en sus dos fuentes tradicionales de ingresos, la circulación y la publicidad. Esta dinámica mostró que se trata de un problema de rentabilidad de un producto que pierde competitividad frente a la creciente demanda de productos digitales. Según diferentes estudios, la industria de los diarios cayó en la última década alrededor de un 50% y espera continuar cayendo en los años venideros.

Este desplazamiento (a la izquierda) de la curva de demanda del diario papel y la dificultad para monetizar las audiencias digitales obligó a los diarios papel del mundo a implementar no solo cambios coyunturales, sino también estructurales en sus modelos de negocios para intentar revertir esta situación. En este sentido, y de manera de hacer frente a la pérdida de rentabilidad, las firmas han trabajado en primer lugar en sus estructuras de costos y más tarde, buscaron alternativas que les permite generar nuevos ingresos. Muchas de ellas implementaron un sistema de suscripciones de distinta porosidad que les permite monetizar su circulación digital al mismo tiempo que “paquetizaron” productos tradicionales con los digitales a modo de apalancarse los unos con los otros.

Este sistema conocido como *paywall* ha encontrado resultados diferentes en su corta trayectoria por lo que la literatura no es concluyente acerca de si las firmas que lo han implementado pudieron lograr sustentabilidad en el tiempo nuevamente.

En Argentina, la problemática fue abordada recientemente debido al atraso tecnológico que presenta la región con respecto a referentes como

Estados Unidos o Europa. Por esta razón, las reacciones frente a esta situación recién están empezando a surgir o están en vías de desarrollo. Se estima que las dos editoras de diarios con mayor volumen de circulación del país (Clarín y La Nación) estarían pensando en lanzar el sistema de *paywall* a partir de este año (Clarín ya lo lanzó en abril). De esta manera, siendo ambos los dos grandes protagonistas del medio local, lanzarían este sistema con una pequeña diferencia de tiempo esperando no perder parte de la torta frente a su competidor directo.

Justamente por el contexto de la industria y por la corta trayectoria del *paywall* creemos que la evaluación indicada no es si éste les permite a las firmas ser sustentables nuevamente, sino bajo qué circunstancias el *paywall* constituye una alternativa viable para quebrar este círculo vicioso de caída de ingresos y de rentabilidad, recorte de gastos y pérdida en la calidad de los productos.

El estudio de la realidad de esta industria es necesario no solo por su trascendencia económica sino por cumplir un rol protagónico como actor social en un país. Por esta razón y por lo descrito anteriormente, en el siguiente trabajo se estudiará el caso argentino de las empresas editoras de diarios y se intentará entender por qué estas no pueden mantener su estructura vigente bajo el nuevo entorno y deben repensar su modelo de negocio. En este sentido, analizaremos cómo la implementación de las suscripciones digitales se torna un paliativo y bajo qué circunstancias es una medida que ayuda a las compañías editoras de diarios a reconstituir sus flujos. Al respecto surgen varios interrogantes:

- ¿Qué porcentaje de sus lectores estarían dispuestos a pagar por este sistema? ¿es posible estimar su elasticidad precio de la demanda?
 - ¿Qué beneficios obtendría una firma al lanzar el *paywall* poco tiempo antes que su competidor? ¿Qué costos estaría asumiendo?
 - ¿Qué pasará con las firmas que no lo implementen?
 - ¿Qué tipo de suscripción es la conveniente para el contexto local?
- ¿Cómo afecta el contexto macroeconómico al lanzamiento de un sistema como el propuesto?

- ¿En qué sentido se beneficiará el consumidor y en qué sentido no? ¿Aumenta el beneficio social?

De manera de dar respuesta a las mismas, se recurrirá a la literatura previa acerca del tema, se analizarán diferentes estudios acerca de la industria local y se analizará la reciente experiencia de una de las empresas líderes en el sector: Clarín.

El trabajo constará fundamentalmente de cuatro partes. En la primera, se describirá el contexto en el que se movieron las firmas de la industria previo a la revolución digital y cómo respondieron ante ella. En una segunda sección se repasarán los hechos estilizados de la industria y se evaluará la respuesta de las firmas a través de la literatura existente. Además, se describirá detalladamente en qué consiste el *paywall* y cuáles fueron los resultados obtenidos por las firmas que lo implementaron. En la tercera parte, se estudiarán en general los casos de Argentina y en particular del diario Clarín utilizando como referentes los casos descritos anteriormente. En esta sección se analizará los beneficios y riesgos que supone la implementación del *paywall* por parte de la firma y cuáles serían los posibles escenarios con los que se encontrará. Finalmente, se presentarán las conclusiones.

Contexto:

I. El negocio de los diarios papel previo a la revolución digital

Para entender el entorno en el que se mueven actualmente las editoras de diarios es necesario entender cómo funcionaron éstas a lo largo de su extenso y fructífero recorrido.

Durante aproximadamente un siglo, las editoras de diarios gozaron de exclusividad para generar y distribuir contenido. Debido a la información completa que existía, este modelo de negocio era significativamente rentable para ambas partes fundamentales del negocio, la firma editora del diario y sus dos principales fuentes de financiamiento, los anunciantes y los lectores, que a su vez son sus clientes.

Por un lado, los anunciantes tenían una noción más precisa de la masividad que alcanzaban sus publicidades con los diarios papel y al mismo tiempo debían explotar el único medio por el cual podían llegar al lector directamente. Por el otro lado, las editoras de diario aprovechaban su exclusiva capilaridad para asignarle a los espacios un mayor precio y obtener mejores resultados.

Además, el volumen de ingresos era mayor debido a que contaban con gran parte del negocio de clasificados. Si un anunciante o una persona quería vender o comprar un automóvil o una casa la mejor manera para hacerlo era a través del diario papel.

Por estas razones la publicidad era la principal fuente de ingresos de una editora de diarios frente al segundo ingreso más importante, lo que paga el lector por el diario papel en sí mismo o lo que en la jerga de la industria se conoce como circulación.

A lo largo de este periodo, los diarios fueron la fuente de noticias más demandada por los lectores que pagaban no sólo por primicias sino también su veracidad. Si bien la irrupción de la radio y posteriormente la televisión abrieron

algunos interrogantes sobre la perdurabilidad del negocio del diario papel, este pudo sortear esos obstáculos y seguir siendo un producto demandado y sumamente rentable.

II. La revolución digital y su impacto sobre las plataformas tradicionales en general y en particular sobre el diario papel

Tras años de expansión y crecimiento de ingresos, en la década del 2000 la industria ingresa en una gran crisis a causa de una revolución tecnológica motorizada por un proceso de digitalización que está lejos de terminar y que tiene como protagonistas a nuevas generaciones de “nativos digitales”. Este proceso introdujo cambios disruptivos en la sociedad, desde la forma en que las personas se informan hasta la forma en que interactúan entre ellas. A su vez, estos cambios en los hábitos de consumo provocaron una migración de audiencias desde los medios tradicionales hacia los digitales obligando a las firmas a reinventarse completamente para, en primer lugar, ser sustentables y en segundo, para no perder competitividad frente a nuevos jugadores con otros modelos de negocios.

La migración de audiencias desde lo tradicional a lo digital provocó una caída continua en los volúmenes de circulación del diario papel. A su vez, la menor exposición a las audiencias del diario papel hizo que los anunciantes empiecen a invertir menos en publicidad tradicional volcándose a la digital la cual no podía ser monetizada de la misma forma que antes. Es así como el diario papel empieza a transitar por un proceso de pérdida de rentabilidad que retroalimenta las caídas de volúmenes de circulación y publicidad llevando al diario papel a la parte descendente de la curva de su ciclo de vida. La mayor caída de los ingresos por publicidad en comparación con los de circulación llevaron a que en los últimos años se vea una primera reestructuración del modelo de negocio. Los ingresos por circulación pasaron a ser la principal fuente de financiamiento de una editora de diario siendo el lector el que asume una mayor proporción de los costos de generación del producto en lugar de hacerlo los anunciantes.

Lo particular de esta industria es que frente a una disminución de las cantidades demandadas del producto, la respuesta de las firmas no sólo no fue bajar su precio (lo que indicaría la teoría) sino que de hecho fue subirlo. La razón por la que aún sucede esto es meramente estratégico y responde a la idea de que la elasticidad precio de la demanda de la tirada de los domingos (la que provee dos tercios de los ingresos por circulación) es mucho menor que la de los días de semana. Esto se debe a que durante los fines de semana las personas poseen mayor cantidad de horas disponibles para leer el diario y al mismo tiempo gozan de mayor tranquilidad para hacerlo dado que se trabaja menos o no se trabaja. De esta manera, la hipótesis (luego probada) fue que frente a un shock externo como ser un cambio tecnológico o un aumento de precio, las personas dejarían de consumir el producto durante la semana, pero lo seguirían comprando los fines de semana (más precisamente el domingo) y con ello las firmas podrían compensar a través de la citada suba de precios, la pérdida en las cantidades (por lo menos parcialmente).

La otra cara del problema para muchas de estas firmas es que, a pesar de caer año a año, la circulación de sus productos tradicionales no solo sigue siendo rentable (para algunas firmas) sino que también sigue siendo su principal fuente de ingresos, muy por encima de los que provienen de la circulación digital. Como lo muestra el estudio anual "Global entertainment and media outlook 2016-2020" elaborado por PwC durante 2016, en el que se analiza la realidad de los distintos segmentos de la industria de medios en 54 países y elabora proyecciones quinquenales.

Esta paradoja se da principalmente debido a la dificultad que se les presenta a las firmas a la hora de captar recursos vía circulación digital pero también a cierta lealtad de la audiencia al producto tradicional. Internet bajó las barreras de entrada al negocio a múltiples competidores. De esta manera, la inmensa oferta de la que disponían los consumidores gracias a internet y la baja rentabilidad que tenía al principio este tipo de productos imposibilitó a las editoras de diarios a ponerle un precio desde sus inicios.

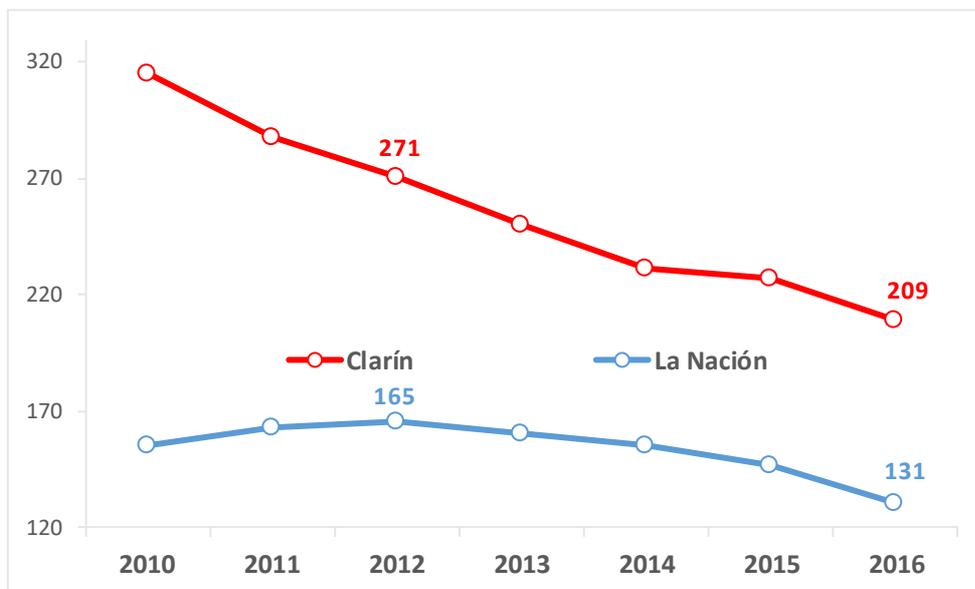
Vale rescatar que estas son las tendencias de países cuya integración al mundo les permite estar a la vanguardia tecnológica (o levemente retrasados).

Sin embargo, si tenemos en cuenta también a los que todavía no transitaron por esta revolución cultural nos encontramos con países demográficamente significativos como es el caso de China e India, que representan casi el 40% de la población mundial, y que logran cambiar de dirección las tendencias estudiadas. En estos países el diario papel todavía se encuentra en la parte ascendente de la curva de su ciclo de vida, es decir, que se trata de un producto con significativos márgenes de rentabilidad. Esto ocurre debido a la gran demanda de la población que migra desde las zonas menos habitadas hacia las grandes ciudades atraída por su crecimiento económico. Esta parte de la población, al estar menos alcanzada por la globalización, no se incorpora al mundo digital de forma inmediata y hace del diario papel su principal fuente de información.

En los países con mayor integración al mundo, la tendencia es parecida a la expuesta en el gráfico y es la que se analizará a lo largo del trabajo. Si miramos el volumen de circulación en Argentina, los diarios pagos siguen esta tendencia. Como muestra el siguiente gráfico, la circulación de los dos principales diarios en el país ha ido cayendo desde el año 2010 al presente de manera pronunciada. En la industria local, Clarín es el diario más vendido, seguido por su competidor directo La Nación.

La pérdida de ingresos como consecuencia de esta caída en el volumen de circulación fue atenuada por continuos aumentos en el precio de tapa de los diarios y sin embargo la rentabilidad del negocio no logra recuperar los niveles alcanzados a principios de la década y mucho menos el de la década de los 90.

PROMEDIO ANUAL DE CIRCULACIÓN DE LUNES A DOMINGO (en miles)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de IVC

En cuanto a ingresos publicitarios, al igual que los de circulación, se pueden diferenciar dos casos con realidades diferentes. El primero es el de las publicidades en papel. Este tipo de publicidad corre la misma suerte que el diario en sí mismo. La migración de audiencias desde los productos tradicionales hacia los digitales provocó la caída en circulación que a su vez hace que los ingresos publicitarios en el diario sean menores año a año. Las empresas observan esta menor exposición al público y la asocian directamente a una caída en el retorno de sus inversiones en publicidad.

Otra es la realidad de la publicidad digital que a pesar de crecer año a año lejos está de lograr compensar los menores ingresos de publicidad papel. Esto se debe a varias y diferentes razones. La primera es que, si bien la cantidad de lectores de noticias ha aumentado de manera exponencial con el advenimiento de Internet, un gran porcentaje de la torta publicitaria digital (cercano al 70% en países referentes como Inglaterra y más aún en el resto) se la llevan solo dos jugadores, Google y Facebook.

Por otro lado, de la misma manera que en el caso de los ingresos por circulación, la dificultad que enfrentan las editoras de diarios para ponerle un precio mayor a los espacios publicitarios es que en internet la oferta de espacios publicitarios es inmensa y claramente los recursos para invertir en publicidad

tienen un límite mucho más acotado provocando una presión a la baja del precio de la publicidad que pueden cobrar las firmas.

Otro de los obstáculos con que deben lidiar los diarios es que, con internet, la venta de publicidad que antes llegaba a los usuarios a través de los diarios papel hoy es canalizada por otros lugares. La digitalización no solo facilitó la entrada al negocio de varios competidores por la venta de clasificados como Amazon, eBay y MercadoLibre y OLX en el ámbito local/regional, sino que, con el crecimiento de las bases de datos de clientes, las compañías de retail (entre otras) ya no necesitan de un intermediario para realizar sus inversiones publicitarias. A su vez, este nuevo esquema de mercado con más oferentes de clasificados no les permite a las firmas apalancar con la misma fuerza la circulación de sus diarios

Además, los indicadores que existen para medir la cantidad y calidad de visitas a los sitios web de los diarios son todavía imperfectos atentando contra la pretensión de las firmas de “pricear” de manera correcta sus espacios publicitarios. Dado que parte de las métricas digitales se basan en una muestra, muchas veces no logran captar el verdadero alcance de un sitio web o la publicidad del sitio.

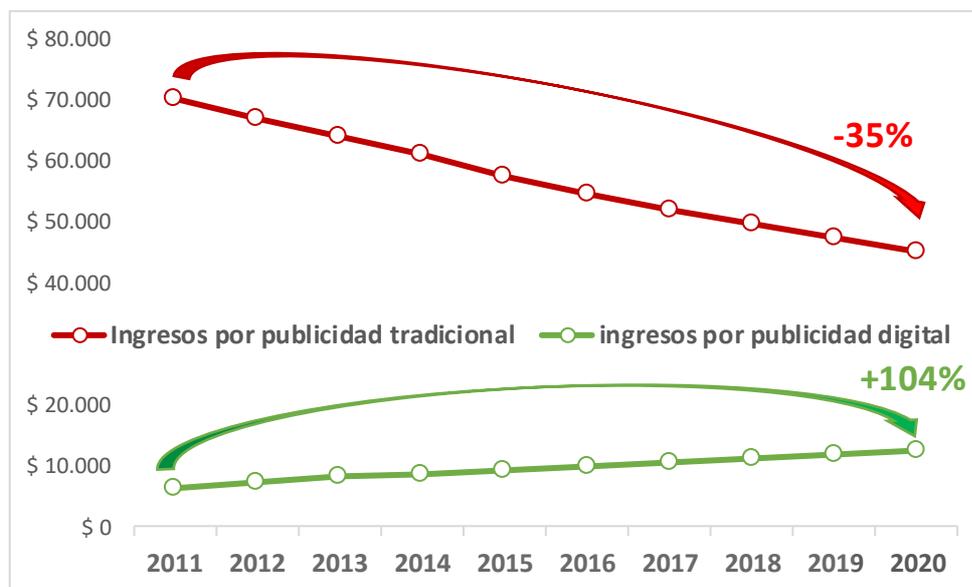
A esto debe sumarse el gran crecimiento en la cantidad de ad-blockers, es decir aplicaciones que bloquean la aparición de ventanas publicitarias. Ya existen cerca de 500 millones de personas que los tienen, llevando a una enorme pérdida de plata para la industria¹.

En el gráfico abajo adjunto es posible visualizar cómo el ingreso publicitario de los diarios del mundo declina a lo largo de los años frente a un ingreso publicitario digital en aumento. Sin embargo, de la misma manera que con la circulación, el incremento de los ingresos publicitarios digitales no alcanza para compensar las pérdidas obtenidas en el papel por lo que todavía no es sustentable para las firmas dedicarse únicamente a lo digital.

¹ Datos extraídos del 68° Congreso Mundial de Medios Informativos organizado por WAN-IFRA y plasmados en su reporte Presente y futuro de la industria periodística, Colombia, 2016.

INGRESOS PUBLICITARIOS DE DIARIOS EN EL MUNDO

(en miles de dolares).



Fuente: Elaboración propia en base a datos de PwC

III. Las respuestas de la industria

Este proceso en el que las firmas debieron resetear los cimientos de su negocio se debe básicamente a que, con este gran cambio tecnológico y el advenimiento de internet, las firmas de la industria alcanzaron niveles de audiencias como nunca antes. Ya sea por medio de redes sociales o sin intermediarios, la cantidad de lectores digitales alcanzados lograron superar ampliamente los niveles que alguna vez mostraron los medios tradicionales.

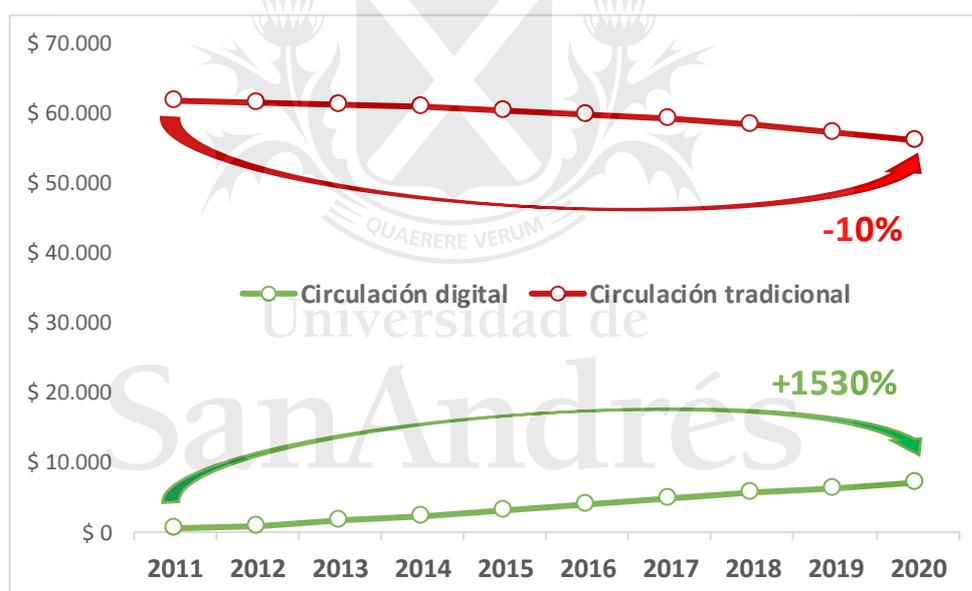
Con el tiempo, las firmas fueron asimilando los costos de oportunidad que significaba no otorgar un producto digital tan bueno como el tradicional. Además, los avances tecnológicos les permitieron a las editoras de diarios, por ejemplo, actualizar los contenidos de su sitio web de manera continua, proveer contenidos audiovisuales y lograr mayor practicidad sobre todo para los nativos digitales. Es así como, a pesar de haber perdido la exclusividad para generar y distribuir información, las firmas lograron agregarles valor a sus productos digitales mediante la inclusión de más y mejor contenido pudiendo competir tanto con los productos tradicionales como con sus competidores digitales y de esta manera lograr un diferencial que les permitió monetizar parte de su circulación digital. El informe de PwC muestra que los ingresos recaudados por circulación digital, es

decir los ingresos que provienen de suscripciones digitales o “*paywall*” en los medios que ya lo han implementado, crecerán por lo menos en los próximos 3 años. Sin embargo, se deben rescatar dos aspectos no auspiciosos en el área digital. En primer lugar, como ya se dijo, el valor de estos ingresos está muy lejos de reemplazar los ingresos de la circulación tradicional. PwC estima que para 2020 los ingresos por circulación digital serán equivalentes al 13% de los ingresos por circulación tradicional.

En segundo lugar, PwC prevé que la tasa de crecimiento irá disminuyendo en los próximos años: 23% para el año 2017, 18% para 2018, 14% para 2019 y 11% para 2020.

INGRESOS POR CIRCULACIÓN DE DIARIOS EN EL MUNDO

(en miles de dolares)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de PwC

En Argentina, la transición del negocio tradicional al modelo de negocio digital presenta cierto retraso con respecto a industrias más maduras como Estados Unidos, Europa y hasta Brasil. Esto se puede ver en la demora que existe en la implementación por ejemplo del *paywall* si se compara un país o región con otro/a.

En Estados Unidos, 77 de 99 firmas con una circulación mayor a 50.000 diarios mensuales ya poseen un sistema digital pago, de las cuales 71 lo incorporaron en los últimos 6 años¹. Entre estas se incluyen varios de los

referentes de mercado como The New York Times, The Washington Post o BuzzFeed.

En Brasil, el primer periódico en implementar un método de pago por las suscripciones digitales fue Folha de Sao Paulo en el año 2012 logrando que en 2016 su circulación digital supere a la impresa vendiendo 164.000 suscripciones por sobre las 151.000 ediciones impresas. En 2016, el Instituto Verificador de Circulación (IVC) afirmó que entre 33 firmas se lograron más de 800 mil suscripciones digitales frente a 2,6 millones de diarios papel vendidos.

Mientras que, en Argentina, Clarín lanzó el *paywall* a fines de abril de este año y su competidor más cercano (La Nación) analiza hacerlo pronto. En este caso, el momento elegido para el lanzamiento de una suscripción digital paga tal vez no solo se deba a una cierta madurez digital de su audiencia sino también al entorno en el que se mueve cada firma. Argentina posee dos particularidades importantes con respecto al resto del mundo.

En primer lugar, no muchos países poseen el grado de competencia que existe en el mercado argentino en el que deben convivir por lo menos seis diarios papel importantes a nivel nacional. En la mayoría de los países la competencia se da a nivel local, mientras que los diarios a nivel nacional son escasos.

En segundo lugar, el cambio en las estimaciones de crecimiento económico que se tienen para los próximos años influye a la hora de tomar este tipo de decisiones. Tanto los ingresos publicitarios como los ingresos por circulación se caracterizan por una especial sensibilidad a los niveles de crecimiento de un país ya que, frente a una situación recesiva, la restricción de presupuesto de los agentes económicos los hará dedicar una mayor proporción de sus ingresos a bienes de primera necesidad y menos a los más prescindibles, en este caso el diario papel y la publicidad. Además, en esta situación las empresas venden menos y por ende producen menos, por lo que ni siquiera tienen productos que publicitar. En este sentido, las nuevas estimaciones de recuperación y crecimiento del país y la menor incertidumbre que se tiene acerca del panorama económico y político tras el cambio de gobierno es visto con buenos ojos por las firmas afectadas.

La economía argentina de la última década se caracterizó por fluctuaciones de crecimiento positivo en años electorales y de recesión en los demás. Por lo que el éxito del lanzamiento de un producto como el *paywall* se vería perjudicado enormemente. Tras el cambio de régimen en el país, las estimaciones de crecimiento por parte de algunos referentes de mercado muestran cierta estabilidad y hacen del entorno un lugar más apto para tal experimento.

En cuanto a la dificultad que se les presenta aún hoy a las firmas para monetizar los espacios publicitarios digitales, lo que buscaron hacer las firmas es ofrecerles a los anunciantes un valor agregado en sus espacios publicitarios. Esto es, una segmentación de la audiencia, es decir, filtrar la información y los intereses de los consumidores para vincular determinado anuncio con un consumidor específico. Este modelo de negocios se conoce como venta de publicidad programática y requiere de una base de datos lo suficientemente completa acerca de los potenciales consumidores de manera de especificar lo máximo posible ese filtro. Como es de suponer, los países que se encuentran más avanzados en su proceso de digitalización, como Estados Unidos, disponen de mayor información de los potenciales consumidores y por ende este tipo de negocio obtiene mejores resultados si se compara con lugares en donde la digitalización no presenta ese grado de madurez.

En Argentina, la firma RPA Media Place integrada por algunos de los medios más importantes del país: Grupo Clarín, La Nación, Infobae, Perfil, Telefé y Torneos fue lanzada en septiembre de 2015 para ser la encargada de ofrecer publicidad programática. Hoy alcanza los 40 millones de usuarios únicos y 300 clientes utilizando su plataforma expandiéndose a Uruguay y posiblemente al resto de la Región.

IV. El New York Times como referencia

Tanto por su relevancia a nivel nacional e internacional como por sus resultados estando a la vanguardia en el mundo digital, The New York Times es uno de los grandes referentes de mercado. Como afirma Rosental Alves en el prólogo del libro *La reinención del New York Times* de Ismael Nafría (2017), este caso “muestra tantas innovaciones, tantas iniciativas originales y audaces que seguramente se encontrarán lecciones útiles para cualquier periódico interesado en adaptarse al nuevo ecosistema mediático creado por la revolución digital”.

La estabilización de sus ingresos luego de la profunda crisis en que se sumergió la industria con la revolución digital muestra que esta firma logró adaptarse a este nuevo ecosistema. En el año 2012 el diario neoyorquino mostró por primera vez que “los ingresos generados por los usuarios (donde se suman las suscripciones impresas y digitales y las ventas de ejemplares impresos) fueron superiores a los aportados por los anunciantes del Times”. Mientras que en el año 2016 los usuarios ya aportaban el 57% de los ingresos frente a un 37% aportado por los anunciantes (el 6% restante proviene de otro tipo de ingresos).

Muy a pesar de sus diferencias, Clarín puede encontrar importantes similitudes con The New York Times, entre las que se destacan:

- Ambos diarios son líderes en sus mercados,
- las dos firmas poseen un alto nivel de influencia en la industria nacional por los volúmenes de circulación que poseen comparado a su competencia,
- y ambos producen periodismo de la más alta calidad al contar con los profesionales más reconocidos que les brindan a la firma una lealtad importante por parte de los lectores.

Como se describió a lo largo de toda esta sección, debido a los obstáculos que se les presentaron y al cambiante de contexto que impusieron los avances tecnológicos, las firmas se vieron casi obligadas a reвер su modelo de negocio vigente. Tanto la estructura de ingresos como la de costos sufrieron cambios de

tal envergadura que los consecuentes resultados varían dependiendo de cómo fueron implementados estos cambios y bajo qué condiciones. A continuación, se realizará un repaso de la literatura existente acerca del tema para luego poder evaluar los resultados obtenidos en cada caso y poder reconocer similitudes con el caso argentino.



Universidad de
San Andrés

Hechos estilizados y literatura previa

A continuación, repasaremos la trayectoria de la industria del diario papel durante la última década teniendo como disparador la crisis financiera del 2008-2009 ya que coincidió con los años en que la industria más sufrió el impacto de la revolución digital. Luego analizaremos la respuesta de las firmas a esta crisis a través de la literatura previa, tomando como principal referente al New York Times y tratando de aportar una hoja de ruta para después aplicarla al caso particular de Clarín.

I. El impacto de la crisis financiera 2008/2009 y la revolución digital en la industria

La fuerte caída en ingresos publicitarios de los diarios como consecuencia de la crisis financiera del 2008 (ver anexos al final) y las grandes reducciones de sus plantas (hasta cierres completos) abrieron el interrogante sobre la continuidad de los diarios. Esto se vió plasmado en los títulos de varios artículos periodísticos del momento como, por ejemplo: “Is there Life After Newspapers?” (Hodierne, 2009) o Extra! Extra! Are Newspapers Dying? (Lieberman, 2009)

Sin embargo, el fuerte impacto de una crisis económica sobre los ingresos publicitarios de los diarios papel comparado al resto de los medios (Picard, 2008) es algo ya estudiado y que debería haber sido tenido en cuenta por los analistas del momento para no sesgar su evaluación de la situación.

Un posterior trabajo realizado por Chyi, Lewis & Zheng (2012) en el que se analizan las noticias del New York Times, el Wall Street Journal y el USA Today desde 2008 hasta 2010, muestra que las conclusiones sobre el futuro del periodismo fueron exageradas debido a la influencia de la crisis financiera sobre los ánimos de los periodistas. Es decir, se llegó a la conclusión de que existió una sobreacción como consecuencia del contexto recesivo y el impacto que éste tiene sobre las expectativas de los agentes. Es por este sesgo y por la acotada experiencia e información que se tiene sobre el tema que el análisis del

problema no pudo ser tratado de forma integral y aislar los efectos de cada factor de manera correcta (Siles y Boczkowski 2012)

En este sentido, se entendió que el fenómeno no se trataba de una crisis terminal sino más bien de un proceso de cambios estructurales que afectarían a cada mercado dependiendo de sus características y precondiciones. De esta manera, el impacto que sufriría la industria de cada país o región sería diferente y no habría una única solución (Franklin, 2012).

Sin embargo, existe un consenso de que para lograr el éxito se debería hacer más hincapié en las grandes oportunidades brindadas por el mundo digital, que permitió alcanzar grandes niveles de audiencia que pudieron ser capitalizadas por diferentes firmas. Para lograrlo, se requirió de un reseteo del negocio basado en la producción masiva de noticias para enfocarse más en brindar un servicio a través de variadas plataformas (Picard, 2014).

Este nuevo enfoque de las editoras de diario hacia un “modo servicio” (*service mode*) requirió cambios dentro de las firmas alterando sus funciones, la forma de trabajar y las habilidades requeridas por sus trabajadores. El nuevo ecosistema requiere de firmas más pequeñas, flexibles, ágiles para procesar información, más interconectadas y cooperativas entre ellas (Picard, 2014).

II. Revisión de costos y sus consecuencias:

En busca de este objetivo, las editoras de diarios comenzaron por rever su estructura de costos. Como afirmó Mark Thomson, CEO de The New York Times, al anunciar los resultados del tercer trimestre de 2016 del *Times*:

“El foco de la empresa estaría puesto en la revisión y reducción de los costos históricos de la compañía en pos de lograr mayores inversiones en el crecimiento digital y en el de los beneficios operativos”.

Lamentablemente, dado que la producción de una editora de diario es trabajo intensiva, el costo más significativo de las firmas son los salarios de trabajadores. Por lo que, en la búsqueda de maximizar sus beneficios, muchas de las firmas se vieron en la disyuntiva de reducir sus redacciones. Por ejemplo,

The Guardian en Londres redujo su planta de periodistas de 160 a casi 60, además del posterior plan de retiros voluntarios.

Sin embargo, una de las grandes complicaciones que traen aparejada las menores redacciones es la disminución en la calidad periodística. Como lo afirman Angelutti y Cagé (2016), la caída en los ingresos publicitarios de los diarios impactó directa o indirectamente en los incentivos para generar periodismo de calidad. Los menores ingresos no le permiten a los diarios financiar los proyectos que la firma querría o con la rigurosidad que lo haría ya que además no podría sostener la dotación de periodistas necesarios para hacerlo. Este problema va más allá del beneficio particular que genera la calidad del producto en cada agente ya que el rol social del periodismo cumpliendo el papel de “contrapeso” (watchdog) es mucho mayor y de vital importancia (Palau-Sampio, 2016).

Otro de los factores que afectan negativamente la calidad de los contenidos periodísticos del diario fue la decisión de las firmas de captar la mayor cantidad de audiencias con mayor cantidad de información. Es decir, se le dio mayor preponderancia a la cantidad de noticias por sobre la calidad de las mismas. Haciendo un estudio sobre el caso Elpais.com, Palau-Sampio afirma:

“Estos resultados ponen de manifiesto el efecto perverso que tiene sobre la calidad de un medio el establecimiento de objetivos de audiencia, derivados de un modelo de negocio que depende fundamentalmente de los ingresos publicitarios, en el seno de un grupo de comunicación sometido a las presiones del sector financiero, para hacer frente al endeudamiento.”

Luego de estabilizar sus costos y rediseñar la organización de sus plantas enfocándose en lo que el entorno digital pedía, las firmas fueron en busca de otras fuentes de ingresos que le permitan amortiguar la pérdida de ingresos publicitarios. Para hacerlo, recurrieron a la segunda fuente de financiamiento más importante en la industria, sus lectores.

III. Buscando nuevos ingresos: el *paywall*

La dificultad para monetizar el enorme alcance de un diario gracias al mundo digital, como ya se mostró anteriormente, se debe a diferentes razones. Tal vez, una de ellas haya sido no haberle asignado un precio por más pequeño que fuese desde el origen mismo del producto. Alan Mutter, conocido experto en economía y gestión de medios afirmó:

“el pecado original entre la mayoría (aunque no todos) los editores de periódicos fue permitir que sus contenidos fueran consumidos gratis en Internet” (Mutter, 2009).

Este “pecado original” del que muy probablemente las firmas se hayan arrepentido, le dio la posibilidad a la sociedad de “morder la manzana de la gratuidad” (Arrese, 2016). Este acontecimiento ocurrido a mediados de la década de los noventa inició un proceso de acostumbramiento a la gratuidad de los contenidos de un diario digital que luego se profundizó.

Martin Nisenholtz, presidente del New York Times Electronic Media y creador de la web del diario, señalaba ya en 1996: *“Una vez que la gente se acostumbra a conseguir algo gratis, es difícil lograr que empiecen a pagar de nuevo” (Reilly, 1996; Arrese, 2016).*

El Financial Times, por su parte, concluía: *“Un número creciente de personas se están acostumbrando a leer online sus periódicos favoritos gratis, en casa o en la oficina, en lugar de acercarse a los quioscos y abrir sus carteras” (Newman, 1998; Arrese, 2016).*

A pesar de que ya existían casos concretos, la idea de cargar al lector con una mayor parte de los costos de la producción del diario empezó a tomar mayor relevancia hacia fines de la primera década del siglo XXI. Walter Isaacson, ex CEO de la cadena CNN, en un artículo para The Times, señala que, si bien los diarios alcanzan más lectores que nunca, lo hacen a través de sus sitios web gratuitos y por ello las firmas no pueden capitalizar estas audiencias. Isaacson cree que los lectores valoran el periodismo de calidad y pagarían un diferencial

por ello de manera que la suscripción al diario online debería tener un micro cargo que le permita a los diarios cubrir parte de sus costos (Isaacson, 2009).

El boom del nuevo modelo de negocio de los diarios empezó a tomar forma hacia el año 2012 en Estados Unidos, Inglaterra, Brasil, Alemania, Japón y Australia (Myllylahti, 2016) por las firmas que consideraban que su producto posee un diferencial valorado por la audiencia que la dispone a pagar por él (Marsh, 2014)

El sistema de muro de pago o *paywall* se basa en restringir el acceso del lector al contenido digital de un diario para que este tenga que pagar una suscripción para hacerlo. Existen diferentes tipos de *paywall* dependiendo de su "porosidad". Por un lado, se encuentra el *paywall* Duro (*Hard paywall*) que le impide al lector acceder a cualquier contenido si no es pagando la suscripción. Por el otro lado, existe un sistema de *paywall* suave o poroso (*Soft paywall*). Este modelo le permite al lector acceder a una cierta cantidad de contenido de forma gratuita hasta llegar a una barrera en la que se ve obligado a suscribirse para continuar.

Luego de una primera etapa en la que distintas firmas fracasaron en la introducción de un sistema rígido, el sistema que más acogida tuvo por las editoras de diarios fue el poroso ya que le permitió retener más audiencia inicialmente que uno rígido. El gran pionero de este sistema fue el Financial Times. En octubre de 2007, la firma introdujo una suscripción que se activaba cuando el lector alcanzaba a leer 30 artículos al mes (Arrese, 2016).

The New York Times implementó un muro poroso en el año 2011 logrando en el trimestre siguiente a su implementación (el segundo trimestre de 2011) 281.000 suscripciones digitales para finalizar el 2016 con 1.608.000 suscripciones. Vale sobresaltar que en el cuarto trimestre de 2016 obtuvo 276.000 suscripciones y en ningún trimestre tuvo suscripciones negativas (ver anexos).

IV. Las características para lograr el éxito:

Como ya se dijo, a raíz de su exitosa reinversión, el New York Times logró mediante las suscripciones digitales estabilizar la caída de sus ingresos a partir del año 2013. El éxito de esta firma no solo se debe a su rápida y eficiente implementación del cambio sino también a sus características previas. The New York Times es en primer lugar una “marca” de calidad que le permitió retener a gran parte de sus lectores y, en segundo lugar, una firma de gran tamaño que le permitió monetizar audiencias digitales que el diario papel dejaba de lado (Nevradakis, 2013).

Al igual que el diario neoyorquino, las distintas firmas que implementaron el *paywall* contaron con características que le facilitaron la retención de parte de su audiencia. Entre las que podemos destacar:

- Una temprana implementación puede ayudar, aunque también hay evidencia de lo contrario. Si bien existieron casos de diarios importantes como el mismo New York Times o El País de España que, luego del temprano lanzamiento del *paywall* debieron retroceder en su implementación, en general los diarios que llevaron a cabo este proyecto tempranamente y lo mantuvieron en el tiempo a pesar de un mal comienzo, lograron buenos resultados. Se pueden encontrar ejemplos tanto de diarios de renombre como el Wall Street Journal, que lanzó un sistema de *paywall* en el año 1997 hasta de diarios locales y de menor tamaño como el Arkansas Democrat-Gazette que lo adoptó en el 2002. El *Journal* contaba con alrededor de 50.000 lectores frecuentes, de un total de 650.000 usuarios registrados. En el primer mes de pago, el diario logró 30.000 suscriptores. A partir del 1 enero de 1997 estableció sus tarifas definitivas y la cifra de suscriptores continuó creciendo, hasta los 250.000 en 1998 y los 450.000 en 1999 (Steinbock, 2000; Arrese, 2016). Más allá de este caso excepcional, podemos decir que una temprana implementación del *paywall* como modelo de negocio, siempre que se cuente con un cierto grado de madurez digital por parte de la sociedad,

ayudará a que el proyecto tenga éxito debido a la fidelización y al “acostumbramiento” a pagar que genera en su audiencia.

- Ser un diario local tiene la ventaja de contar con más información sobre el lugar en el que se encuentra que un diario nacional. Las noticias o artículos de las sociedades más pequeñas son muchas veces ignoradas o desplazadas por noticias de carácter nacional por lo que sus lectores le dan un valor diferencial a los diarios con noticias locales que tratan los temas que les concierne en “en carne propia”. Además, probablemente tenga menos competencia en una comunidad de menor tamaño.

- No estar integrado verticalmente en el negocio papel para poder desprenderse de sus costos de manera más simple y rápida.

- Si todas las firmas poseen un sistema de suscripciones pagas para su contenido digital, está en cierta forma obligando al lector a pagar cualquiera sea el diario que lea. En este caso, el precio sería un factor determinante para la decisión que tome el lector entre optar por una u otra firma. Si el precio de los diferentes productos es similar, el lector elegirá basándose en los demás factores ya sea la calidad del producto, su línea editorial o cualquier otro aspecto de peso en su función de demanda. En el sentido opuesto, si existiese una única firma en la industria que cobra por su producto un valor positivo mientras que existe en el mercado un producto de características similares y gratis, aumentarían las probabilidades de que los consumidores sustituyan un producto por otro a menos que en su función de demanda el precio del producto tenga menos relevancia que otros aspectos.

- Paquetizar el producto digital con el impreso y ofrecer contenidos “Premium” permite apalancar las suscripciones. Este método lo utilizaron muchas editoras de diarios entre las que destacamos el New York Times con sus crucigramas y Los Angeles Times con la sección Calendar Live.

Todas estas características son propuestas de valor que le permiten a los diarios diferenciarse para lograr que las audiencias estén dispuestas a pagar por su contenido y no escapen hacia cualquier otro medio digital con contenidos

similares y gratuitos. Sin embargo, más allá de todos los recaudos que una firma pueda tomar antes de implementar un modelo de negocio digital pago y retomando lo que se dijo anteriormente es de vital importancia que las firmas conserven su diario papel si es que lo tienen ya que aún es una parte trascendental del negocio (Cornia, Sehl & Nielsen, 2016; Myllylahti, 2016; Chyi & Tenenboim, 2016).

De todas maneras, la revolución digital fue tan profunda que no solo promovió la aparición de diversas firmas dedicadas únicamente a lo digital (nativas digitales) sino que produjo la conversión exitosa de muchas editoras de diarios papel en firmas exclusivamente digitales. En Londres, el primero que apostó por esta fórmula fue The Independent logrando “una empresa rentable por primera vez en 20 años” según su dueño Evgeny Lebedev. Al igual que The Independent, algunas empresas emblemáticas como Fairfax Media en Australia con The Sydney Morning Herald, National Post en Canadá o The Guardian también en Inglaterra incursionaron en este modelo de negocio abandonando por completo el modelo tradicional. (Myllylahti, 2016)

A pesar de que cada vez son más las firmas que planean y que inclusive llevan a la práctica este tipo de modelo de negocio, son consideradas hasta ahora de alto riesgo no solo para la sustentabilidad de la firma en si misma sino también para el futuro del periodismo ya que para lograrlo, es necesaria un recorte de costos que impactaría enormemente en la industria. (Myllylahti, 2016; Chyi & Tenenboim, 2016)

Dado el alto riesgo que supone abandonar el modelo tradicional y teniendo en cuenta la gran cantidad de casos exitosos de firmas que avanzaron sobre un sistema digital pago, procederemos a analizar las condiciones de la industria de diarios en Argentina y en particular el modelo de negocio del diario Clarín para hacer una posterior evaluación de su reciente incursión en el *paywall*.

La industria argentina y Clarín:

I. Industria argentina de diarios a partir de la revolución digital

Dado que ya se hizo un breve estudio de la industria de los diarios argentinos previo a la revolución digital, el siguiente análisis se iniciará a partir de la misma.

Como ya se dijo anteriormente, la industria argentina presenta un retraso relativo en su madurez digital con respecto a las industrias referentes de mercado. Este retraso, sumado a otros fenómenos característicos del país, permiten aislar los efectos de la crisis financiera del 2008/2009 del efecto de la pérdida de rentabilidad del diario papel de mejor manera que en otros países. Dado que, en principio, los años en que el proceso de revolución digital alcanzó sus puntos críticos en los mismos años que la crisis financiera, se pudo ver en las firmas del resto del mundo una caída radical de sus ingresos, sobre todo los publicitarios, de un año para otro. Sin embargo, cuando se analiza el caso argentino, se puede ver tal vez una caída de la misma proporción, pero extendida a lo largo de un mayor periodo de tiempo.

Tras un relevamiento propio de mercado, se puede estimar que la pérdida de ingresos publicitarias para las firmas de la industria argentina en los últimos 10 años (2006-2016) cayó aproximadamente a la mitad. Mientras que si tomamos algunos referentes como el New York Times (Nafría, 2017) podemos notar una caída en los ingresos publicitarios del diario del 34% concentrada exclusivamente en los años de la crisis (2008/2009).

La estrecha vinculación entre los ingresos publicitarios con respecto al nivel de actividad se debe al carácter de inversión que esta posee para los anunciantes por lo que forma parte importante del componente de la demanda agregada. En estudios anteriores se puede ver que la elasticidad de la inversión publicitaria de los anunciantes en el país hace que frente a un cambio en el nivel de actividad su reacción sea del doble o hasta del triple. Esta dinámica se

presenta de manera asimétrica amplificándose más en las caídas que con crecimiento positivo.

De la misma manera, dado que los ingresos publicitarios de una firma son la inversión publicitaria de un anunciante, sus fluctuaciones serán mucho más parecidas a la inversión como componente de la actividad económica que a los movimientos de la misma actividad. Vale recalcar que, en Argentina, al ser la inversión el componente de la demanda que mayor volatilidad presenta frente a los ciclos económicos, es más notoria la relación entre estas dos variables.

Además, la gran inestabilidad económica amplifica aún más las fluctuaciones de la inversión publicitaria por lo que frente al pobre crecimiento que experimentó el país en los últimos años, el sector publicitario se vio afectado de sobremanera logrando que la caída de los ingresos publicitarios, aunque extendida en el tiempo, se dé a un ritmo mayor que en el promedio de los países.

De todas maneras, cabe destacar que en el año 2013 la industria de publicidad papel sufrió una fuerte caída como consecuencia de las medidas políticas implementadas por el gobierno de turno. De esta manera, durante la presidencia de Cristina Fernandez de Kirchner, el ex Secretario de Comercio Interior Guillermo Moreno ejecutó una serie de medidas que lograron la prohibición a los supermercados y grandes cadenas de retail hacer publicidad en los diarios papel de la Capital del país.

Este cepo a la publicidad ocasionó una importante pérdida para los diarios papel en general y para Clarín en particular dado que los supermercados y las cadenas de electrodomésticos son los dos anunciantes más importantes en la industria. Lo paradójico de este fenómeno es que al poner un cepo solamente en la inversión publicitaria papel (y a la TV), algunos anunciantes migraron más rápidamente hacia los productos digitales de manera que es posible que esta medida política haya acelerado el proceso de digitalización. No se debe perder de vista que las ganancias en publicidad digital en estas circunstancias lejos están de compensar las pérdidas en ingresos publicitarios papel.

II. Efectos y posterior respuesta de Clarín

El impacto de la revolución digital en este referente de la industria argentina tuvo sus particularidades entre las que se pueden encontrar ventajas y desventajas.

Por un lado, una editora de diario integrada en un grupo de medios independiente y económicamente sustentable posiblemente haya posibilitado atenuar el efecto de la crisis. Sin embargo, esta gran estructura también puede dificultar su reacción frente a esta clase de shocks externos. En este sentido, su integración vertical puede hacer menos transitable el camino de la reestructuración de costos, en gran medida por la iliquidez de los mismos.

En busca de estabilizar su pérdida de rentabilidad, y siguiendo los pasos de los referentes de mercado (entre ellos el New York Times), Clarín buscó rediseñarse encontrando una estructura de mayor flexibilidad que le permita *aggiornarse* con mayor facilidad y rapidez a los constantes cambios del entorno.

En la misma dirección creó nuevos equipos de trabajo conformados no solo por periodistas sino también por técnicos abocados a conocer más de cerca sus audiencias y a procesar de manera más rápida y eficiente los flujos de información para luego plasmarlos en sus diferentes plataformas.

III. Implementación del *paywall*

En la industria argentina, el primer precedente de un sistema como el *paywall* surgió en el año 2001. La editora de diarios que lo lanzó fue *Ámbito Financiero*. Como consecuencia de la crisis económica en el país, un diario exclusivamente económico era altamente demandado y llevó a pensar que su demanda tendía a ser más inelástica. Sin embargo, al cabo de un par de meses, la coyuntura económica demostró que los hábitos de consumo no pueden ser cambiados estructuralmente por una crisis pasajera. De esta manera, los resultados para *Ámbito Financiero* no lograron lo esperado y el diario tuvo que volver a la gratuidad digital.

Por esta razón, si bien Clarín técnicamente no es la primera firma argentina en implementar el *paywall*, si es la primera en hacerlo como un modelo de negocio a largo plazo. En este sentido, para que su implementación pueda prosperar dependerá tanto de las condiciones externas como de las medidas que lleve a cabo. Para ello se procederá a comparar cada aspecto relevante sobre el tema con los casos descriptos anteriormente de manera de poder imaginar un posible desenlace para la travesía que la firma está iniciando.

- Una marca importante: Si bien Clarín no es un diario que pueda aprovechar las ventajas de un diario local en el sentido analizado en la sección anterior, es un diario que pudo construir una marca líder en el mercado que le garantiza cierta fidelidad por parte de su audiencia. La marca Clarín se alimenta de una trayectoria de más de 70 años con la más alta calidad periodística. No solo se trata del diario con mayor circulación en el país en la industria del papel, sino que en 2016 logró ser el diario digital de habla hispana más leído en el mundo.

- Firmas competidoras: Al ser el primero en lanzar el sistema de *paywall*, Clarín probablemente se vea afectado por la pérdida de parte de su audiencia migrando hacia los productos gratis. La teoría económica indica que frente a la disyuntiva de pagar para seguir consumiendo un producto o migrar hacia un producto gratuito y de características similares como por ejemplo La Nación, los lectores elegirían esta última opción. La diferencia con este caso particular y los casos teóricos de un sustituto perfecto (o cuasiperfecto) radica esencialmente en dos cuestiones que van en la misma dirección.

En primer lugar, se ofrece un importante descuento sobre el precio de lista para quienes se suscriban. En segundo lugar, al implementar un muro de pago poroso, este se activará recién a partir del 41° artículo que el consumidor lea en el mes por lo que se supone una audiencia considerablemente fiel al producto y por lo tanto dispuesta a pagar por él. Desde ya que mientras más temprano La Nación lance su modelo de suscripciones pago mejor será para Clarín porque podrá competir en el precio dado que sus productos se asemejan bastante y se diferencian del resto.

- **Temprana implementación:** Al ser el primero en implementarlo va a ser el “conejillo de indias” del mercado. Posiblemente asuma un mayor costo que sus competidores ya que es altamente probable que pierda una parte de su audiencia que migrará hacia sustitutos gratuitos dependiendo en todo caso de la elasticidad precio de la demanda en la industria. Si bien podemos pensar en una elasticidad relativamente alta porque se trata de un bien secundario y en un mercado con sustitutos gratuitos también existen factores que logran el efecto contrario.

Por un lado, es importante que la firma haya lanzado un modelo poroso, lo que le posibilitará hacer una discriminación de precios entre las personas que están más dispuestas a pagar y las que están menos dispuestas a pagar. De esta manera, la firma solo tendrá el problema de la elasticidad precio de la demanda justamente con las personas con una demanda más inelástica logrando mayores beneficios para la firma. Mientras que a las personas con una mayor elasticidad no se les cobraría.

Por otro lado, consideramos que la industria argentina ya posee un grado de madurez digital importante, lo que supone una mayor disposición de la sociedad a pagar por un producto digital de calidad. En este sentido, la temprana implementación en comparación con sus competidores podría lograr la fidelización de una parte importante de los lectores.

- **El contexto macroeconómico:** Como se dijo anteriormente, un contexto de crecimiento económico es un factor determinante para lograr resultados positivos en la implementación de un sistema como el *paywall*. En este sentido, los altibajos de la actividad económica argentina en los últimos 15 años y las confrontaciones políticas de la última década no crearon el entorno ideal para implementar cambios tan profundos como los que se están llevando a cabo ahora.

Si observamos los 10 años en que la mayor cantidad de firmas del mundo se convencieron de lanzar sus suscripciones digitales pagas, podemos ver que en 4 de ellos Argentina se vio sumergida en recesiones económicas. Además, cabe resaltar que durante el gobierno de Nestor Kirchner y Cristina Fernández

de Kirchner se implementaron múltiples medidas para perjudicar económica y políticamente tanto al Grupo Clarín (empresa de medios propietaria del diario Clarín) como al mismo diario.

Es por ello que tras el cambio de Gobierno en 2015 y la consecuente disminución de incertidumbre sobre el rumbo de las variables económicas tanto en esta industria como en el resto, las empresas tengan una mayor disposición a invertir en nuevos proyectos y tomar ciertos riesgos que no tomarían en otras circunstancias.

- Paquetización de productos: con todos los productos de que dispone, Clarín pudo ofrecer un paquete que incluye por ejemplo su tarjeta de beneficios Clarín 365 o el mismo diario papel de manera de apalancar su producto digital. Además, los diversos suplementos Premium, por ejemplo, los de economía del fin de semana o las colecciones con el diario de determinado día, apuntan a retener una mayor parte de la demanda.

Una vez analizado los beneficios y los costos de la implementación del *paywall* por parte de Clarín, es necesario saber qué es lo que sucederá con el resto de las firmas. Es probable que con el correr del tiempo y más aun con la presencia de un jugador que haya “ablandado el terreno”, el resto de las firmas incursionen en el mundo del *paywall* con menos dudas que Clarín.

Desde el punto de vista de los beneficios alcanzados, las firmas que implementen las suscripciones digitales pagas tendrán la posibilidad de observar cuales fueron los resultados de un competidor cercano por lo que no estarían dando el salto al vacío que está dando Clarín. Esto les permitirá acomodar mejor el precio a una demanda que se está conociendo de manera de encontrar el punto de equilibrio entre oferta y demanda más rápidamente y evitar mayores pérdidas.

Mientras que, desde el punto de vista de los costos, la estructura del mundo digital les impedirá a las editoras de diario lanzar un modelo de negocio con sitios pagos sin enfrentar una pérdida de audiencia. Las barreras para ofrecer información y noticias en internet son tan bajas que los lectores siempre tendrán la posibilidad de acceder a ella de forma gratuita. Sin embargo, es

probable que una vez que el mercado asimile este nuevo modelo de negocio y lo hayan implementado la mayor parte de las firmas, la disponibilidad a pagar por parte de los lectores sea cada vez mayor y el riesgo de lanzar el sistema de *paywall* tienda a caer.

Para finalizar este análisis, es necesario observar no solo el efecto que tiene el lanzamiento del *paywall* en los competidores de Clarín sino también en los consumidores y en la sociedad como una suma de todos los agentes tanto las firmas, como los anunciantes y los consumidores.

Como se dijo a lo largo de todo el trabajo, el lanzamiento de este nuevo sistema de pago tendrá efectos diferentes en el corto y en el largo plazo. Por un lado, en el corto plazo probablemente exista una pérdida de audiencias por parte de los diarios. Esto afectaría a todos los agentes ya que los consumidores no podrían leer el diario que más los atrae sin pagar un mayor precio, las firmas perderían audiencia y con ella los ingresos publicitarios de los anunciantes. A su vez los anunciantes tendrían que rediseñar su estrategia de marketing porque ya no podrían alcanzar la misma cantidad de audiencias. Un punto importante en este aspecto será que la pérdida de ingresos publicitarios para las editoras de diario no sea mayor (o mucho mayor) que las ganancias por sus suscripciones digitales.

Mientras que, por el otro lado, en el largo plazo lo que se podría imaginar es un aumento del beneficio social, es decir de todos los agentes, incluso a niveles superiores a los previos al cambio en el modelo de negocio de los diarios. Esto se debe a que los consumidores podrían acceder a información de una calidad significativamente mayor a la de antes, las editoras de diarios podrían obtener un ingreso sustancialmente mayor por parte de los consumidores y a su vez de los anunciantes que podrían *targetizar* mejor su publicidad y en este sentido ser más eficientes.

CONCLUSIONES

Para finalizar, creemos necesario poner énfasis en tres ideas centrales que se desprenden del análisis realizado a lo largo de este trabajo.

En primer lugar, la actualidad del tema abordado hace que el desenlace de esta historia tenga final abierto ya que nadie en la industria conoce cuál será el resultado. En todo caso, el aporte central de este trabajo es reconocer que el contexto dio cabales muestras de que el modelo de negocios de la industria fue modificado estructuralmente y que por cada peso en papel que las firmas pierden, por el momento sólo logran ganar centavos digitales. Por esta razón, mejor temprano que tarde, las editoras de diarios tendrán que encontrarle a esta crisis una vuelta de tuerca que les permita en primer lugar estabilizar la sangría de ingresos para luego recuperar, aunque sea parcialmente, sus márgenes históricos de rentabilidad.

En este sentido, la implementación de un sistema de suscripciones pagas como el *paywall* se constituye como una alternativa viable bajo determinadas circunstancias. Bajo esta premisa, la capacidad de cada firma en Argentina y en particular Clarín para replicar el modelo del New York Times no solo dependerá de si mismas, sino que estará circunscripta a algunas condiciones externas (por ejemplo, los ciclos económicos y la propia madurez de la industria).

Por último, no debe perderse de vista que la crisis que se encuentra padeciendo la industria de medios en general y los diarios papel en particular fue de una magnitud nunca antes vista y existe elevada incertidumbre respecto de en qué medida logre sortearla. Este factor es de enorme relevancia ya que no solo pone en jaque a las editoras de diarios como agentes económicos, sino también como actores principales de una sociedad democrática.

La industria del diario papel, y ahora también el digital, es uno de los máximos exponentes del periodismo de calidad en virtud del gran tamaño de sus redacciones. La historia muestra que esta industria fue de las más golpeadas por los avances tecnológicos, pero también fue una de las industrias que más supo reinventarse. El foco de este proceso de reconversión estará puesto

entonces, tal cual enseña este trabajo y según afirma días atrás Mark Thompson en “***building a digital model big enough and strong enough, (for when) print revenue is at zero***”.



Universidad de
San Andrés

Referencias bibliográficas

- Angelucci, C. & Cagé, J. (2016). Newspapers in times of low advertising revenues, *Columbia University, Sciences Po Paris & CEPR*.
- Arrese, A. (2016). Breve historia de los *paywalls*, *La prensa digital en España 2016*, Cuarta parte, 97-121.
- Chyi, H. I. (2017). Reality and Irrationality. *Print – Online Performance Gap, WAN-IFRA*. 12-22.
- Chyi, H. I., Lewis, S. C. & Zheng, N. (2012) A matter of life and death?, *Journalism Studies*, 13:3, 305-324.
- Chyi, H. I., & Tenenboim, O. (2016). Reality Check: Multiplatform newspaper readership in the United States, 2007-2015. *Journalism Practice*. 1-22.
- Cornia, A., Sehl, A. & Nielsen, R. K. (2016). Private sector media and digital news, Digital News Project 2016, Reuters Institute.
- Franklin, B. (2012). The future of journalism, *Journalism Studies*, 13: 5-6, 663-681.
- Gallo, D. (2017). Clarín fue el diario digital en español más leído en 2016, *Clarín.com*, https://www.clarin.com/sociedad/clarin-diario-digital-espanol-leido-2016_0_SyFYWaDPx.html
- Hoderne, R. (2009). Is the life after newspapers?, *American Journalism Review*.
- Isaacson, W. (2009). How to save your newspaper?, *TIME Magazine*.
- Leslie Chiou y Catherine Tucker (2013). "Digitalization and aggregation."
- Lieberman, D. (2009). Extra! Extra! Are newspaper dying?, *USA Today*. 1B
- Marsh, P. (2014). The state of paid content: for free, for a fee, or somewhere in between, International Newsmedia Marketing Association, <http://www.inma.org/blogs/ahead-of-the-curve/post.cfm/the-state-of-paid-content-for-free-for-a-fee-or-somewhere-in-between#ixzz3TlSeuynX>
- Moreno dio orden a los súper de no hacer publicidad en diarios y TV (2013). *Clarín.com*, https://www.clarin.com/ieco/economia/moreno-super-publicidad-diarios-tv_0_H1HBW4jjPQx.html

- Mutter, A. D. (2009). Mission possible? Charging for web content, Reflections of a Newsosaur, <http://newsosaur.blogspot.com.ar/2009/02/mission-possible-charging-for-content.html>
- Myllylahti, M. (2016). Newspapers *paywalls* and corporate revenues: A comparative study. Draft version, *The Routledge Companion to Digital Journalism Studies* (2017).
- Myllylahti, M. (2016). What content is locking behind a *paywall*?, *Digital Journalism*. DOI: 10.1080/21670811.2016.1178074
- Nafría, I. (2017). La reinención del New York Times.
- Nevradakis, M. (2013). Behind the *Paywall*: lessons from US newspapers *The Guardian*, <https://www.theguardian.com/media-network/2013/mar/27/behind-paywall-us-newspaper-websites>
- Newman, C. (1998). Newspaper executives relying to fight off new online rivals for revenue, *The Financial Times*.
- Palau-Sampio, D. (2016). Metamorfosis de la prensa de referencia en el contexto digital: *clickbait* y estrategias de tabloide en *Elpais.com*, *Communication & Society*, 29(2), 63-80.
- Picard, R. G., (2014). Twilight or new dawn of journalism?, *Journalism Studies*.
- Picard, R. G., van der Wurff R. & Bakker, P. (2008). Economic growth and advertising expenditures in different media in different countries. *Journal of Media Economics*, 21, 28-52.
- Pickard, V. & Williams, T. (2013). "Salvation or folly? The promises and perils of digital *paywalls*." *Digital Journalism*
- PwC (2016). Global entertainment and media outlook 2016-2020. Newspaper publishing.
- Reilly, P. (1996). Slim ad sales force publishers to put a price on web services, *The Wall Street Journal*.
- Siles, I. & Boczkowski, J. (2012). Making sense of the newspaper crisis. *New Media & Society*. 14:8, 1375-1394.
- Sjøvaag, H. (2015). "Introducing the *paywall*." *Journalism Practice*
- Steinbock, D. (2000). Building dynamic capabilities, *The International Journal on Media Management*. 2(3-4), 178-194.

- The Economist Group Limited (2016). Invisible ads, phantom readers, *The Economist*, <http://www.economist.com/news/business/21695388-worries-about-fraud-and-fragmentation-may-prompt-shake-out-crowded-online-ad>



Universidad de
San Andrés

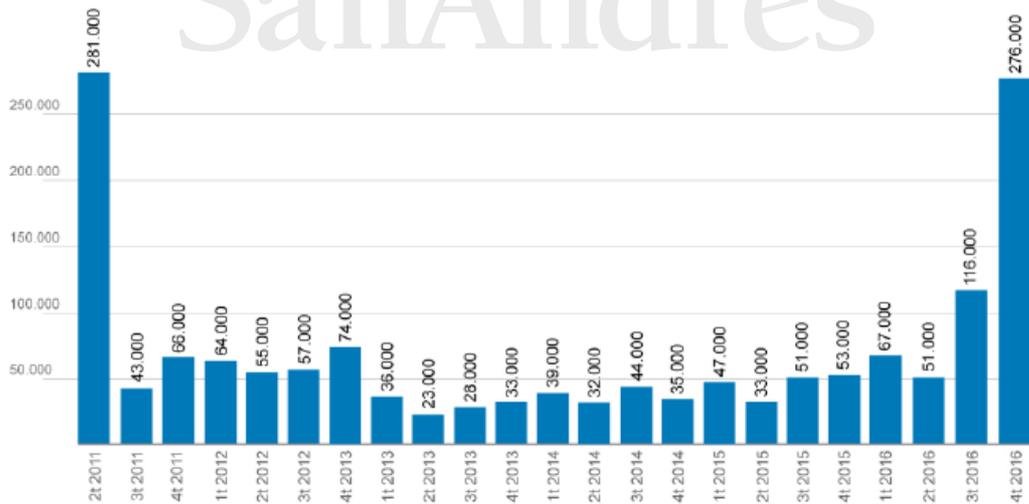
ANEXOS



Economist.com

Aumento trimestral del número de suscriptores digitales de *The New York Times* (2011-2016)

Suscriptores digitales

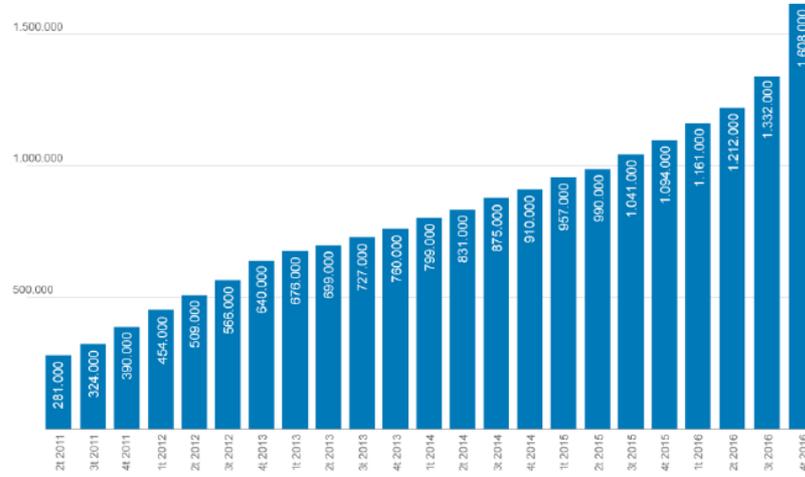


www.ismaelnafria.com/nytimes

Fuente: The New York Times Company (nytco.com)

Evolución del número de suscriptores digitales de *The New York Times* (2011-2016)

Suscriptores digitales



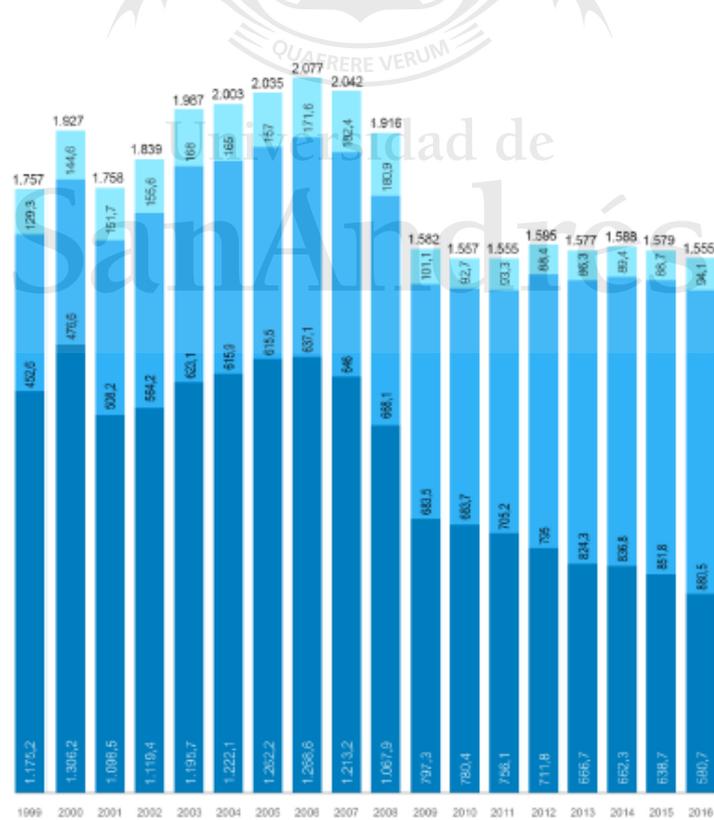
www.ismaelnafria.com/nytimes

Fuente: The New York Times Company (nytc.com)

Evolución de los ingresos del diario *The New York Times*: publicidad, circulación, otros y total (1999-2016)

Millones de dólares

Publicidad Circulación Otros



www.ismaelnafria.com/nytimes

Fuente: The New York Times Company (nytc.com)