

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Sociales

Carrera Ciencias de la Comunicación
Orientación en Periodismo

TESINA

La Prensa Gratuita en la República Argentina: caso *La Razón*, 1999-2002

Alumnos:

- Maximiliano José A. Speroni
DNI 25.669.592
- Hugo Zambrano
DNI 17.332.207

Marzo de 2003

Tutor de la Tesina
Lic. Carlos Cánepa

La Prensa Gratuita en la República Argentina: caso *La Razón*, 1999-2002

INDICE

Introducción	5
1. Problema	6
2. Hipótesis.....	6
3. Objetivos de la Tesina.....	7
4. Marco teórico	8
4.1. Empresa periodística	8
4.2. Producto periodístico	9
4.3. Marketing	10
4.4. Marketing informativo	14
4.5. Distribución.....	16
4.6. Gestión y estrategia corporativa.....	18
4.7. Gestión y planificación de la empresa periodística.....	23
4.8. Prensa Gratuita.....	26
5. Metodología utilizada	27
5.1. Unidades de análisis.....	28
6. Relevancia.....	29
7. Desarrollo.....	30
7.1. Contexto económico, social y político en Argentina	30
7.1.1. Argentina y el mundo económico.....	30
7.1.2. Condicionantes de la situación argentina	30
7.1.3. Panorama: 1999-2002	31
7.1.4. Macroeconomía del período	33
7.1.5. Evolución del sector empresarial e industrial	34

7.2. Situación microeconómica	35
7.2.1. La crisis en el mercado periodístico	35
7.2.2. La desregulación de la venta de diarios y periódicos	38
7.3. La prensa gratuita en Argentina y el mundo. Antecedentes históricos.....	40
7.3.1. La prensa popular.....	40
7.3.2 La prensa gratuita.....	41
7.4. Diario <i>La Razón</i>	46
7.4.1. Análisis de los cambios en la situación de mercado 1999-2002	51
7.4.2. Modelo de negocios	54
7.4.2.1. Cambio de la misión.....	54
7.4.2.2. Segmentación. Mercado Meta.....	56
7.4.2.2.1 Público y perfil de lector	57
7.4.2.3 Posicionamiento	62
7.4.2.3.1 Producto y Packaging.....	63
7.4.2.3.2 Plaza.	66
7.4.2.3.3 Promoción.	67
7.4.3. Estructura de la empresa - Costos.....	68
7.4.4. Distribución	70
7.4.5. Publicidad y participación de mercado.....	74
7.4.6. Análisis de la Competencia	81
7.4.6.1. Publimetro	82
7.4.6.2. El Diario de Bolsillo.....	86
8. Conclusión	93
9.....	95
9.1 Bibliografía utilizada.....	95

9.2. Material periodístico o institucional utilizado	96
9.2. Entrevistas realizadas.....	97
10. Apéndice	98
10.1. Definición de Nieto e Iglesias de empresa informativa de prensa.	98
10.2. Organigrama del Diario <i>La Razón</i>	99
10.3. Distribución. Tabla sobre circulación de <i>La Razón</i>	101
10.3.1. Distribución. Tabla sobre circulación de <i>Publimetro</i>	102
10.3.2. Distribución. Tabla sobre circulación de <i>El Diario de Bolsillo</i>	102
10.4. Tabla. Publicidad y participación en el mercado. 1999.	103
10.4.1. Tabla. Publicidad y participación en el mercado. 2000.	103
10.4.2. Tabla. Evolución de los Ingresos Publicitarios de <i>La Razón</i> en 2000.	104
10.4.3. Tabla. Publicidad y participación en el mercado. 2001.	104
10.4.4. Tres anunciantes de <i>La Razón</i>	105
10.5. Descripción de los Niveles Socioeconómicos en el Area Buenos Aires	107
10.6. Disposición 5918 del GCBA (Autorización a <i>Publimetro</i>)	108
10.7. Catalogación en fuente y registro de ISBN.....	112

Introducción

La presente tesina analizará los modelos de gestión de la prensa gratuita a través del análisis de un caso, *La Razón*, desde 1999 hasta diciembre de 2002, haciendo referencias cruzadas hacia otros diarios gratuitos de ese período, y hacia el contexto nacional e internacional, enfocando la situación del mercado periodístico que hizo posible su emergencia en la República Argentina.

Una hipótesis de partida es que distintos productos periodísticos requieren de distintos modelos de gestión, distintas maneras de organizar la empresa periodística y de planificar la producción. En lo que se refiere a este trabajo, se indagará cómo se compone una empresa informativa de prensa gráfica masiva y gratuita, cuáles han sido las claves que hicieron de su producto un negocio, quiénes han sido y son sus protagonistas y por qué luego de la debacle económica de diciembre de 2001, de los tres diarios gratuitos del Área Buenos Aires, sólo uno de ellos, el caso que aquí se analizará, *La Razón*, ha podido mantenerse en pie.

La razón de la co-autoría de quienes suscriben esta tesina, Maximiliano José A. Speroni y Hugo Zambrano, es la vastedad de trabajo que implica analizar un medio gráfico masivo como *La Razón*, y su relación con otros diarios gratuitos del período, para lo cual es necesario acceder a variadas fuentes de información, primarias y secundarias, establecer contactos con directivos de primer orden, realizar varios relevamientos para la recolección de diversos materiales y para la observación directa, procesar datos de la empresa analizada y de aquellos obtenidos a través de instituciones privadas y públicas. También se ha debido al interés mutuo de ambos alumnos en el ámbito de la realidad empresarial de la prensa gráfica masiva y gratuita.

Será un trabajo diacrónico, recortando un período que se extiende desde el 15 de marzo de 1999 hasta noviembre de 2002. No obstante, el análisis y la investigación se centrarán casi exclusivamente en el lapso que se extiende desde enero hasta diciembre de 2001, dado que fue en esas fechas cuando el diario a analizar tenía dos fuertes competidores, *Publmetro* y *El Diario de Bolsillo*.

1. Problema

¿Qué características tenía el escenario que permitió la aparición de la prensa gratuita en Argentina como nuevo negocio y qué condiciones permitieron la subsistencia de *La Razón* ante la restante prensa masiva gratuita?

Tema principal: La prensa masiva gratuita en Argentina.

Subtema: reconversión de *La Razón* en publicación de distribución gratuita.

2. Hipótesis

Hipótesis principal: La prensa masiva gratuita es un negocio con perspectivas de éxito cuando cuenta con canales de distribución exclusivos que le garantizan un mercado cautivo para los anunciantes, y cuando mantiene una estructura de costos bajos.

Hipótesis derivada: Sólo existe competencia directa entre la prensa masiva gratuita y la prensa tradicional de pago por la participación en el mercado publicitario.

3. Objetivos de la Tesina

General:

Conocer el negocio de la prensa masiva gratuita en Argentina y determinar las condiciones que permitieron la subsistencia de *La Razón* ante su competencia.

Específicos:

- 1- Analizar el escenario macroeconómico y microeconómico en el cual surgieron los diarios masivos gratuitos.
- 2- Conocer el objetivo y los modelos de negocios implementados por *La Razón*, *El Diario de Bolsillo*, y *Publimetro*.
- 3- Conocer los modelos de gestión implementados por *La Razón*, *El Diario de Bolsillo*, y *Publimetro*.
- 4- Relacionar los modelos de cada uno con la evolución de los escenarios, para determinar fortalezas y debilidades, y posibilidades de éxito.

4. Marco teórico

4.1. Empresa periodística

Se parte del concepto de *empresa periodística* proporcionado por Alfonso Nieto y Francisco Iglesias, a saber, "el conjunto organizado de trabajo redaccional, creativo y técnico, bienes materiales y económicos, y relaciones comerciales, para difundir informaciones, ideas, expresiones artísticas o de entretenimiento, utilizando soportes o medios de comunicación social".¹

Es decir, y de acuerdo con Nieto e Iglesias, los elementos de una empresa informativa son de tres tipos²:

- Personales: administración / producción / redacción
- Materiales: bienes muebles / bienes inmuebles
- Inmateriales: planificación/ organización / principios configurativos

La empresa informativa adopta una configuración comercial cuando el contenido del producto o servicio que resulta de su actividad tiene como principal o exclusiva finalidad favorecer las relaciones comerciales de otras empresas, o ser objeto de comercio para obtener beneficios.

Las empresas de publicidad y de relaciones públicas, y las empresas con medios de comunicación social que se dedican a la difusión publicitaria, son ejemplos típicos de la configuración comercial. Su actividad, necesaria en la economía de libre mercado, favorece la oferta de los bienes y servicios que concurren en el mercado.

Este tipo de empresas logra altas cotas de audiencia y en algunos casos, alcanza a sectores directamente interesados en contenidos publicitarios. Sus productos informativos suelen ser populares, accesibles a gran cantidad de personas y cubren sectores de difusión informativa que no son asequibles a otras empresas con contenidos más especializados. La elevada difusión lleva consigo, por lo general, mayor volumen de facturación publicitaria.³

Lo que principalmente venden los periódicos a los anunciantes no es espacio, sino lectores, y con otro sentido, clientes-compradores o clientes-suscriptores.⁴

¹ Nieto, Alfonso e Iglesias, Francisco: *Empresa informativa*. Ariel Comunicación, Barcelona, 1993. Pág. 80.

² Op. Cit. Pág. 79-80.

³ Op. Cit. Pág. 91-92.

⁴ Op. Cit. Pág. 113.

4.2. Producto periodístico

El resultado de la actividad empresarial periodística, es un producto-servicio⁵ (un servicio materializado en un producto), en condiciones de ser objeto autónomo de oferta en el mercado de la información.⁶

Las características del producto periodístico son su caducidad (su ciclo comercial es muy corto) y su variabilidad (con respecto a su contenido, formato, tirada, etcétera).⁷

De acuerdo con Sam Verdeja y Francisco Iglesias⁸, el periódico es un producto muy peculiar en sí mismo porque reúne una serie de singularidades que se suman a las derivadas de la naturaleza inmaterial de la información:

- a) Es un bien perecedero;
- b) Cada día es distinto pero sigue una línea sucesiva de permanente continuidad;
- c) Tiene un carácter cotidianamente cambiante y mudable no sólo respecto a los contenidos impresos, sino también a las tareas de composición, tirada, comercialización y distribución;
- d) Es renovadamente actual debido al carácter imprevisto y habitualmente imprevisible a los acontecimientos;
- e) No es almacenable;
- f) El ciclo económico de su producción - consumo es extraordinariamente corto;
- g) Su “consumo” no se refiere al soporte material sino a los contenidos informativos;
- h) Se vende simultáneamente dos veces: ejemplares a lectores y espacios publicitarios a anunciantes. En el caso de la prensa gratuita el producto se vende una sola vez: espacios publicitarios a los anunciantes;
- i) El precio de venta varía de acuerdo a las peculiaridades del producto mismo y a la forma en que se realiza su comercialización.

Las empresas de prensa y sus productos se caracterizan además específicamente por la singularidad de su fuerza de trabajo (no puede concebirse una empresa de prensa sin redactores), la actualidad (la cualidad que lo hace aparecer como recién hecho o descubierto), periodicidad (poder publicarse o

⁵ Población, José Ignacio y García Alonso, Pedro: *“Organización y gestión de la empresa informativa”*. Editorial CIE, de Inversiones Editoriales SL, Madrid, 1997. Lección XXI. Pág. 318.

⁶ Nieto, Alfonso e Iglesias, Francisco. *Empresa informativa*. Op. Cit. Pág. 124.

⁷ Población, José Ignacio y García – Alonso, Pedro. Op. Cit. Pág. 318.

⁸ Iglesias, Francisco y Verdeja, Sam: *Marketing y gestión de periódicos*. Segunda edición amplia y actualizada. Ediciones Universidad de Navarra, S.A., Pamplona, 1997. Pág. 60-61.

producirse con determinados intervalos) y genericidad (lo que permite difundir la información con el máximo grado de amplitud)⁹.

Según Población y García Alonso, el proceso productivo periodístico tiene como fundamento la edición (conjunto de ejemplares idénticos, impresos de una sola vez sobre el mismo molde). Por ser el producto periodístico caduco y variable, esta operación debe realizarse con la mayor rapidez, para lo cual se necesita de una adecuada coordinación de las cuatro tareas básicas de la empresa informativa de prensa:

- Búsqueda y hallazgo de información (realizada a través de reporteros y corresponsales),
- Elaboración redaccional (proceso durante el cual los profesionales dan forma a la noticia, teniendo en cuenta los principios editoriales y usando su profesionalidad),
- Impresión con multiplicación de ejemplares (industrialización): es una tarea desarrollada en el Departamento de Talleres que incluye las tareas de fotocomposición, armado, cámaras, planchas, rotativas, empaquetado y embarque. Existen dos condiciones para llevar a buen término esta etapa: la rapidez y la calidad.
- Venta, Distribución y Difusión: el producto se convierte en valor a través del mercado y lo hace a través de dos precios: el de venta al lector de la información contenida en el periódico - en el caso de un periódico pago - y el de venta de la publicidad a los anunciantes, realizada a través del soporte.

4.3. Marketing

A pesar de las dificultades derivadas de las diversas realidades y perspectivas que encierra el término, se entiende por marketing el conjunto de técnicas, estudios y actuaciones que, basándose en la previsibilidad de ciertas actitudes y comportamientos de personas y grupos sociales, trata de conocer las características y preferencias de los consumidores, actuales o potenciales, con el propósito de adecuar, a la situación así conocida, la oferta de determinados bienes o servicios para una mejor y más rentable satisfacción de las necesidades del mercado.¹⁰

Según Philip Kotler, el marketing es la administración de la demanda, influir sobre el nivel, la oportunidad y la composición de la misma en prosecución de los objetivos fijados por la empresa. El punto de partida consiste en tres procesos: encontrar consumidores/clientes, conservarlos, e incrementarlos.¹¹ Hay tres situaciones que dan lugar a oportunidades de mercado¹²:

1. Cuando se puede suministrar algo que es escaso

⁹ Población, José Ignacio y García – Alonso, Pedro. Op. Cit. Pág. 319

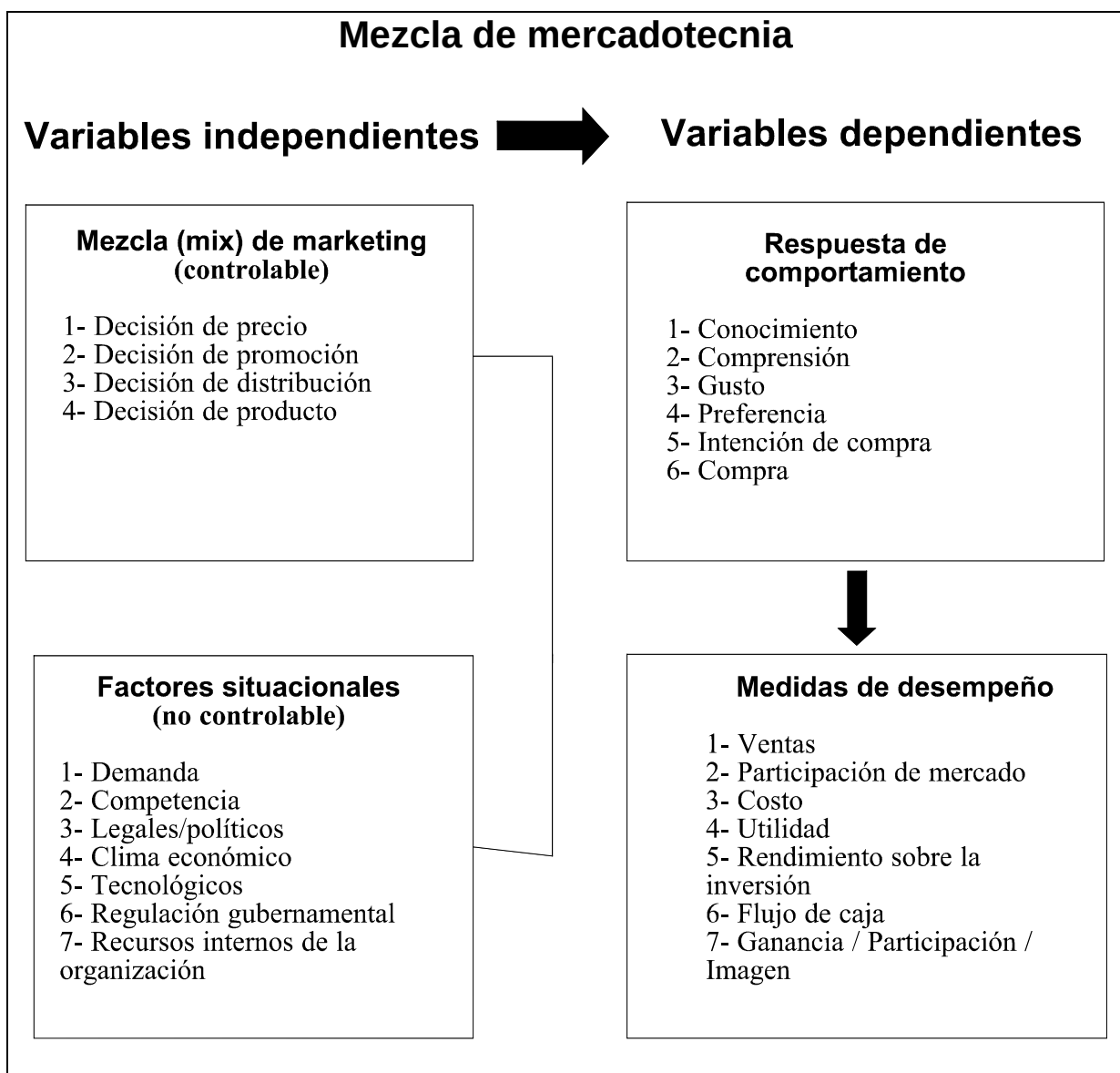
¹⁰ Verdeja, Sam e Iglesias, Francisco. Op. Cit. Pág. 65.

¹¹ Kotler, Philip: *El marketing según Kotler*. Editorial Paidós, Buenos Aires, 1999. Pág. 69.

2. Cuando se suministra un producto o servicio existente de una manera nueva o superior
3. Cuando se ofrece un nuevo producto o servicio

Mercadotecnia

La mercadotecnia de selección de segmentos de mercado consiste en distinguir los segmentos del mercado, escoger uno o varios, crear productos y mezclas de mercadotecnia destinados exclusivamente a cada segmento.



¹² Kotler, Philip: Ibíd. Pág. 59.

Sus fases son:

- Definir la segmentación (dividirlo en grupos bien delimitados de consumidores que necesiten mezclas especiales de producto o de mercadotecnia), la selección de mercados (evaluar y seleccionar uno o varios segmentos para penetrar en ellos) y el posicionamiento (crear un posicionamiento competitivo del producto y una mezcla de mercado pormenorizada.).
- Enumerar las bases que sirven para segmentar los mercados de consumidores y los mercados industriales. Los mercados se componen de consumidores y estos difieren en uno o más aspectos. Pueden diferir en sus deseos, recursos, ubicación geográfica, actitudes y hábitos de compra.
- Explicar por qué las compañías escogen determinada estrategia de cobertura del mercado.
- Describir en qué forma una empresa selecciona una posición para un producto nuevo. Hay muchos pasos involucrados en ello¹³:

a) Desarrollo de la propuesta de valor¹⁴:

1. Elegir un posicionamiento amplio para el producto
2. Elegir un posicionamiento específico para el producto
3. Elegir un posicionamiento de valor para el producto
4. Desarrollar la propuesta de valor total para el producto

b) Desarrollo de la marca¹⁵:

1. Escoger una marca registrada
2. Desarrollar asociaciones ricas y promesas para la marca registrada
 - Manejar todos los contactos de los consumidores con la marca, de modo que puedan responder o superar las expectativas del consumidor asociadas con la marca.

Posicionamiento y marca

Una vez que la empresa decide en que segmento penetra, la siguiente decisión consistirá en escoger el medio de hacerlo. Si es un segmento establecido, los competidores ya estarán operando en él. Y más aún, habrán tomado “posiciones” allí. La empresa necesita averiguar esas posiciones antes de escoger su propio posicionamiento.

Considerando estas posiciones de los competidores, ¿cuál será el posicionamiento que la empresa deberá buscar? Tiene dos opciones. La compañía investigará las posiciones de los competidores y decidirá

¹³ Ibídem. Pág. 79.

¹⁴ Ibídem. Pág. 80.

¹⁵ Ibídem. Pág. 90.

si asumirá una posición similar a la de alguno de ellos o tratará de encontrar un “hoyo” en el mercado. 1) Posicionar su producto al lado de uno de los competidores y luchar por conseguir una participación en el mercado 2) idear un producto que no exista todavía en el mercado.

*Elegir un posicionamiento amplio.*¹⁶

Michael Porter propuso tres alternativas amplias: la división empresarial se debería concentrar en ser diferenciadora del producto, líder del bajo coste o creadora de nichos. Porter advierte que las empresas que intenten ser eficaces en los tres aspectos pero no superiores en ninguno perderían ante las empresas que fueran superiores en un aspecto. Cada estrategia de posicionamiento requiere una cultura organizacional y un sistema gerencial diferentes.

*Elegir un posicionamiento específico*¹⁷

* mayor calidad * mejor rendimiento * mas confiabilidad * más duración * más seguridad * más rapidez * mejor valor por el dinero * menos costoso * más prestigioso * mejor diseñado * más fácil de usar * más conveniente.

Cada marca debe adoptar una estrategia de posicionamiento del valor destinada a su mercado objetivo. La propuesta de más por más atraerá a un mercado objetivo: “menos por mucho menos” atraerá a otro. El único posicionamiento del valor que inevitablemente fracasará es el de “menos por más”.¹⁸

Se deben desarrollar sus diferentes significados y promesas a través de la tarea de identidad de la marca. La marca designada debe ser coherente con el posicionamiento del valor de marca. Una oferta de “mas por mas” debe llevar una marca registrada que sugiera alta calidad, o al menos que no sugiera algo de calidad inferior.¹⁹

Entre las cualidades deseables de una marca registrada figuran las siguientes²⁰:

1. Debería sugerir algo acerca de las ventajas del producto.
2. Debería sugerir las cualidades del producto como su funcionamiento o color.
3. Debería ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar, los nombres cortos ayudan.
4. Debería ser distintivo
5. No debería tener significados equívocos en otras naciones e idiomas

¹⁶ Ibídem. Pág. 80.

¹⁷ Ibídem. Pág. 82.

¹⁸ Ibídem. Pág. 84-87.

¹⁹ Ibídem. Pág. 90.

²⁰ Ibídem. Pág. 91.

Las marcas son vigorosas cuando su propio nombre connota atributos positivos, beneficios, valores, de la compañía, personalidad y usuarios en la mente del consumidor. La tarea del encargado de desarrollar la marca es crearle una identidad que se apoye en esas dimensiones.²¹

Young & Rubicam: Evalúa ciertas conclusiones sobre una marca²²:

1. Una marca que suscita una gran familiaridad pero tiene una baja estima es problemática. La calidad o las características de la marca deben ser mejoradas antes de publicitarla.
2. Una marca que suscita alta simpatía pero tiene poca familiaridad es una candidata para una intensa campaña publicitaria.
3. Una marca cuya diferenciación e importancia están declinando comenzará a perder estima y luego familiaridad.

4.4. Marketing informativo

El Marketing informativo es el conjunto de actividades organizadas para difundir mensajes a través de productos informativos, que promueven o favorezcan relaciones de cambio de ideas y de intereses tangibles, en beneficio de personas, instituciones o empresas.²³

Según Verdeja e Iglesias, “el periódico ha dejado de elaborarse según los gustos de sus directivos o propietarios, para hacerlo en función de las necesidades del mercado, interpretadas éstas por los gustos y deseos de los lectores. Desde esa perspectiva, lo que importará ya del periódico no es que sea malo o bueno en sí, sino que satisfaga al comprador. De la soberanía del productor se ha pasado a la soberanía del consumidor. La importancia de estar cerca del cliente se ha convertido para la empresa en algo esencial”.²⁴

Con este nuevo enfoque empresarial, las técnicas de marketing irrumpieron en el ámbito de la prensa. Los periódicos tienen que pasar obligadamente por estos escalones²⁵:

- 1) Determinar las necesidades de los consumidores o lectores;
- 2) Analizar el mejor modo de satisfacerlas;
- 3) Estudiar la rentabilidad de las medidas que se pretenden aplicar.

De algún modo cabría decir que la consideración del periódico como producto se acentuó cuando la industria de la prensa empezó a dirigir su atención a las técnicas de marketing, lo cual se produjo –en

²¹ Ibídem. Pág. 91-93.

²² Ibídem. Pág. 97.

²³ Nieto, Alfonso e Iglesias, Francisco. Op. Cit. Pág. 233.

²⁴ Verdeja, Sam e Iglesias, Francisco. Op. Cit. Pág. 63.

²⁵ Op. Cit. Pág. 65.

buena medida- a requerimiento de anunciantes y agencias de publicidad interesados en conocer mejor el alcance efectivo de las inversiones publicitarias en los medios.²⁶

En el campo de la prensa resulta expresivo para designar, en conjunto, la gama de complejas e interrelacionadas tareas de promoción, ventas, publicidad, distribución y circulación. La experiencia empresarial más contrastada señala la tendencia a estudiar combinadamente circulación y publicidad, promoción e investigación, en programas concertados de marketing que aportan visión de conjunto.²⁷

Aplicar el marketing al amplio abanico del quehacer en la empresa periodística adquiere sentido en una época como la actual, en la que ya no cabe concebir los distintos departamentos del periódico de forma aislada, casi autónoma, tal como ocurría en otros tiempos. La experiencia demuestra la progresiva necesidad de una adecuada coordinación y unión de propósitos.²⁸

En cuanto a las actividades de promoción en las empresas informativas, de acuerdo con Población y García Alonso²⁹, se entienden como el conjunto de acciones orientadas a fomentar el prestigio, la popularidad, y el uso o consumo del producto informativo. Admite dos áreas fundamentales: la de ventas y la de publicidad. Los resultados son alcanzados a largo plazo, por tratarse de publicidad indirecta. Fundamentalmente redundan en la imagen pública que proyecta el medio (su marca) ante el mercado. Suele servirse de patrocinios, concursos, ofertas especiales, etc.

Las campañas son el conjunto de actos materializados en mensajes publicitarios y su planificación para poder ser difundidos a través de medios o soportes de comunicación colectiva. Promueven la venta de productos comerciales e industriales. La contratación de servicios, la adhesión a instituciones, la celebración de eventos, etcétera. Dentro de la campaña publicitaria se pueden diferenciar productos específicos que son consecuencia de actividades creativas y de planificación de medios.³⁰

Sam Verdeja y Francisco Iglesias afirman que a la empresa periodística se puede aplicar la siguiente idea, válida para el mundo empresarial en general: “los principales problemas de la actividad empresarial moderna no radican tanto en la capacidad de producir bienes o de ofertar servicios, como en la creciente dificultad de situar los proyectos o bienes en el mercado. En la empresa el problema mayor no estriba, desde luego, en cómo producir más periódicos, sino en cómo poder venderlos. La distribución viene a ser, entonces, como la infantería de la economía: en primera línea, ella capta y sufre el fuego de la coyuntura”.³¹

²⁶ Op. Cit. Pág. 66.

²⁷ Op. Cit. Pág. 66.

²⁸ Op. Cit. Pág. 67.

²⁹ Población, José Ignacio y García – Alonso, Pedro. Op. Cit. Pág. 329.

³⁰ Nieto, Alfonso e Iglesias, Francisco. Op. Cit. Pág. 128.

4.5. Distribución

De acuerdo con Sam Verdeja y Francisco Iglesias, desde la diversidad de situaciones de hecho, y del dinamismo innovador propio de una actividad comercial y empresarial, con frecuencia reacia a encuadramientos, y a ser encerrada en fórmulas definitorias, conceptos tales como tirada, circulación, y difusión pueden encerrar significados más o menos análogos. Pero una visión más detenida y atenta permite advertir que esos y otros vocablos, se refieren a realidades entrelazadas pero no homologables entre sí.³²

Tirada (concepto técnico de la Oficina de Justificación de la Difusión - España): cifra total de ejemplares del mismo número de una publicación salida del proceso de producción en condiciones de ser distribuidas. Según Nieto e Iglesias, se debe distinguir entre *tirada bruta* (conjunto de ejemplares que salen de la máquina impresora) y *tirada útil* (o cifra total de ejemplares del mismo número de una publicación salidos del proceso de producción en condiciones de ser distribuidos excluyendo los ejemplares incompletos o defectuosos). Bajo el término *sobranante* se comprenden los ejemplares incluidos en la tirada útil que no llegan a incluirse.³³

Aquí se tomará el concepto de difusión de Nieto³⁴, y más específicamente el referido a la difusión gratuita (individualizada y en bloque) y calificada. Difusión, en su configuración jurídica informativa, se contempla como la fase culminante de la puesta a disposición del público del mensaje informativo. La configuración económica exige, además de esa puesta a disposición del público, la aceptación explícita o tácita de los ejemplares por parte del destinatario. Ambas configuraciones serán tomadas en cuenta en este trabajo.

La difusión gratuita individualizada es aquella que se puede identificar cuando receptores reciben con continuidad números de una publicación, pudiendo ser éstos solicitados y no solicitados.

La difusión gratuita en bloque es aquella que se puede identificar cuando solamente se conocen el o los intermediarios que se comprometen a redistribuir los ejemplares que reciben.

Si bien ello se contrapone con muchas visiones que hablan de “prensa de distribución gratuita”, sólo lo es al consumidor final; la distribución en sí nunca es gratuita, sólo la difusión puede serlo.

El término circulación refleja la cantidad de ejemplares de cada edición que han llegado a los lectores. Lo que la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD) en España entiende como difusión, el Instituto Verificador de Circulaciones de la Argentina (IVC) lo entiende como circulación.

³¹ Verdeja, Sam e Iglesias, Francisco. Op. Cit. Pág. 20.

³² Op. Cit. Pág. 43.

³³ Nieto, Alfonso e Iglesias, Francisco. Op. Cit. Pág. 186.

³⁴ Nieto, Alfonso: *La prensa gratuita*, EUNSA, Pamplona, 1984, Pág. 101. Citado en Verdeja, Sam e Iglesias, Francisco. Op. Cit. Pág. 45.

La distribución ha sido definida en el ámbito empresarial como la función de entregar los productos fabricados o almacenados en los puntos en que van a ser consumidos o recibidos por los clientes. La elección de medios de transporte a utilizar, así como su coste y disponibilidad en un momento dado, son elementos importantes de dicha función.³⁵

Para Nieto, el concepto de distribución en prensa “engloba y comprende el conjunto de técnicas propias del mercado de la prensa y su relación con los lectores”.³⁶ En otras palabras, comprende la totalidad de operaciones que hacen posible la última fase del proceso de difusión informativa, es decir, la entrega efectiva del ejemplar al destinatario.

Precisiones sobre Difusión y Distribución

El proceso de difusión expresa en la empresa informativa el grado de propagación y consumo de mensajes; mientras que la idea de difusión hace referencia a la propagación de ejemplares, con su contenido intelectual o intangible, la distribución atiende al reparto físico que hace posible el traslado de los mensajes informativos contenidos en el ejemplar.³⁷

La perspectiva de la comercialización del producto condiciona la distribución informativa, y ésta influye a su vez en las pautas de producción. Por otra parte, la distribución no es ajena a las necesidades del mercado. La distribución de ejemplares de periódicos se hace económicamente más onerosa en razón a la dispersión y amplitud de área, y a la exigencia de llegar con prontitud y puntualidad a los puntos de venta.³⁸

La concurrencia en un mismo mercado de creciente número de ofertas informativas mueve a las empresas a realizar nuevos esfuerzos en las tareas de distribución, en la búsqueda de alcanzar ventajas en alguno de los elementos que configuran una distribución eficaz: ganar en rapidez y puntualidad, ahorrar costes, y prestar mejor servicio, etc.³⁹

*Características de la Distribución*⁴⁰

1. La distribución de periódicos se articula en función del sistema adoptado por cada empresa.

³⁵ Tivis Nelson, O. Jr., de la Vanderbilt University (vid. Druker, Peter, F., *Gestión Dinámica*, Hispano Europea, S. A., Barcelona 1981, Pág. 587). Citado en Verdeja, Sam e Iglesias, Francisco. Op. Cit. Pág. 49.

³⁶ Nieto, Alfonso e Iglesias, Francisco. Op. Cit. Pág. 225. Citado en Verdeja, Sam e Iglesias, Francisco. Op. Cit. Pág. 49.

³⁷ Verdeja, Sam e Iglesias, Francisco: Op. Cit. Pág. 255.

³⁸ Op. Cit. Pág. 255.

³⁹ Op. Cit. Pág. 257.

⁴⁰ Op. Cit. Pág. 257.

2. La distribución de prensa no sólo hace referencia al transporte y reparto físico de ejemplares. El sistema de distribución también comprende la formación del personal encargado de esa actividad.
3. El carácter perecedero del producto periodístico hace necesaria la llegada pronta y puntal de los ejemplares.
4. Otras dificultades para la eficiente distribución de prensa son: dispersión de puntos de venta; aumentos de costes del transporte; mayor crecimiento de la oferta que la demanda; incremento de los “invendidos”.
5. La actividad de distribución de prensa puede ser asumida por la propia empresa editora o derivarse a empresas especializadas en distribución de publicaciones.

4.6. Gestión y estrategia corporativa

Arnold Hax y Nicolás Majluf, en “Estrategias para el liderazgo competitivo”, afirman que “el verdadero objetivo de una estrategia es quebrar la ley del equilibrio económico. El objetivo es buscar oportunidades que puedan posicionar la empresa con una ventaja competitiva única que le permita legítimamente obtener rentas económicas más allá de las que resultan de la competencia perfecta. En lugar de vivir en esta condición de equilibrio a largo plazo, el propósito central de una estrategia es, en primer lugar, el de identificar oportunidades para crear un desequilibrio, y luego proteger y sostener dichas condiciones durante el mayor tiempo posible. Esta es la esencia de una ventaja competitiva sostenible a largo plazo”.⁴¹

A partir de esta definición, consideran a la **estrategia del negocio** como el “conjunto bien coordinado de programas de acción tendiente a asegurar una ventaja competitiva sostenible. Se supone que los directivos de negocios formulan e implementan acciones estratégicas congruentes con las direcciones generales de la corporación, y limitadas por los recursos generales asignados a una unidad de negocios en particular”.⁴²

Michael E. Porter, en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, dice que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo

⁴¹ Hax, Arnold y Majluf, Nicolás: “Estrategias para el liderazgo competitivo”; Ediciones Granica, Buenos Aires, 1997, pág.346.

⁴² Hax, Arnold y Majluf, Nicolás: Op. Cit. Pág.492.

plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial⁴³:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de los segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4. Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

⁴³ Porter Michael: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, 1980. Citado en <http://www.deguate.com>

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistiría en construir “barreras de entrada” al mercado que le permitiera, mediante la protección que le dé una ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podría utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podrían usarse para crear en la corporación una ventaja competitiva:

1. Economías de Escala

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos.

2. Diferenciación del Producto

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente (buscando crear la percepción de una calidad más alta), erosionan ésta barrera.

3. Inversiones de Capital

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte

concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala

Sería cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

5. Acceso a los Canales de Distribución

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc. lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

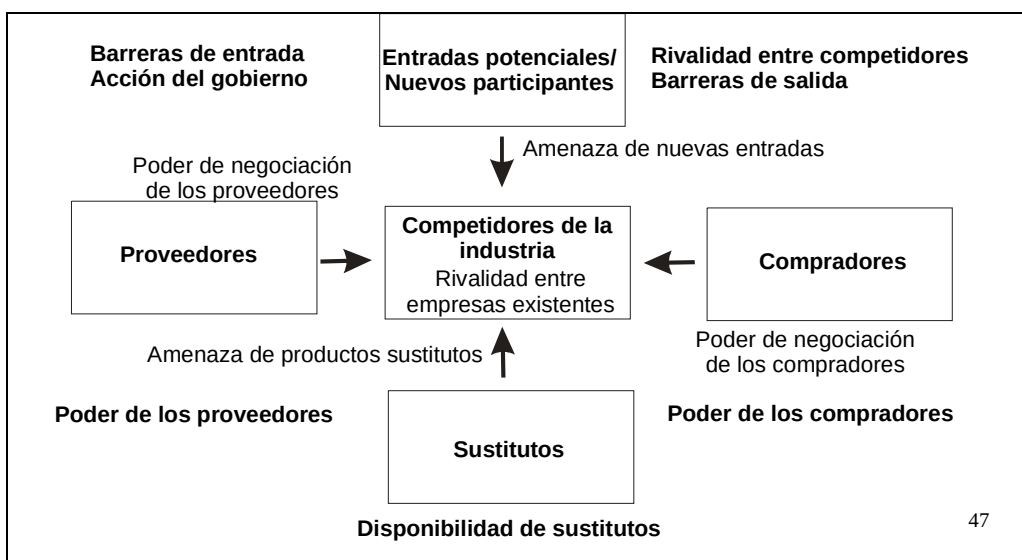
6. Política Gubernamental

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregulación, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino que también se anticipan y enfrentan las maniobras y las reacciones de los competidores, y los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.⁴⁴

El éxito de la estrategia depende de qué tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregulación está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.⁴⁵

Esta competencia acelerada está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor decidir como se va a reaccionar. El nuevo grito de guerra es la anticipación y preparación para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia se enfrenta con una rápida contramaniobra, *puesto que cualquier ventaja es meramente temporal*.⁴⁶



⁴⁴ Op. Cit.

⁴⁵ Op. Cit.

⁴⁶ Op. Cit.

⁴⁷ Porter Michael: Op. Cit.

4.7. Gestión y planificación de la empresa periodística.

La organización y la planificación son fundamentales en cualquier tipo de empresa y más aún cuando se trata de un diario. Dicha organización, definen José Ignacio Población y Pedro García Alonso⁴⁸, es la conjunción operativa de los elementos y la actividad empresarial; no es un fin en sí misma ni se compone de tareas aisladas, sino que es una misión de conjunto que integra los departamentos de la empresa. Las cuestiones de estructura que más interesan a la acción del periódico conciernen a las relaciones entre los propietarios/editores y los directores y a los nexos entre las diferentes publicaciones que puedan ser operadas por la misma firma (cuestiones de monopolio, diversidad y recursos). La conducción remite principalmente a las relaciones entre el periódico y sus anunciantes y fuentes. Las cuestiones de acción se refieren a la calidad del contenido impreso.⁴⁹

Tal como planteó Carlos Campolongo, "La planificación de la actividad periodística es una tarea propia de todos los diarios modernos que responden a ciertas normas establecidas por la producción industrial".⁵⁰

La base de la organización de las empresas de prensa la forman los Departamentos. Estos son unidades administrativas compuestas por varios puestos de trabajo, con fines comunes y medios propios. En cada departamento existen dos tipos de relaciones: jerárquica (la que une a todos los puestos de trabajo en dependencia directa con un superior) y funcional (la que coordina las decisiones de todos los directores, en orden a conseguir los fines comunes que el empresario pretende alcanzar). Los departamentos suelen clasificarse en dos grandes grupos: de línea (directamente ligados al proceso productivo) y de apoyo (vinculados a la producción de modo indirecto)⁵¹.

Entre los Departamentos de Línea, Población y García Alonso enumeran los siguientes⁵²:

- Redacción: engloba los trabajos cuyo fin fundamental es poner por escrito las noticias sucedidas.
- Publicidad: se encarga de organizar, controlar y gestionar los diversos encargos de naturaleza publicitaria, encomendados al medio por anunciantes o agencias.
- Promoción: engloba el conjunto de acciones tendientes a incrementar la demanda de información impresa, a través de la manifestación explícita de sus cualidades, propiedades y ventajas.

⁴⁸ Población, José Ignacio y García – Alonso, Pedro. Op Cit. Pág. 326.

⁴⁹ McQuail, Denis. Op. Cit. Pág.143

⁵⁰ Campolongo, Carlos: *Primer Teórico*, Planificación de la Actividad Periodística I, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, Carrera Ciencias de la Comunicación, Buenos Aires, Primer Cuatrimestre de 2001.

⁵¹ Población, José Ignacio y García – Alonso, Pedro. Op. Cit. Pág. 326.

⁵² Op. Cit. Pág. 326-327.

- Comercial (marketing): tiene como objetivo la transformación del producto en valor y su efectiva difusión. Para cumplir con esta tarea, deben cumplirse varias condiciones:
 - Conocer la situación del mercado,
 - Asesorar al equipo de redacción para que elabore productos que satisfagan la demanda real,
 - No mermar con ello la calidad,
 - Buscar clientes potenciales sin perder los actuales,
 - Incrementar el valor publicitario del medio,
 - Posicionar en buenas condiciones a la empresa respecto de sus competidoras.
- Producción⁵³: talleres. Se apoya en la tecnología de impresión en serie, originando varias consecuencias financieras:
 - Ocupa un importante capítulo dentro del Activo inmovilizado,
 - A su vez, el consumo valorado de materias primas (papel, tinta, energía, etc.) forma parte del coste variable,
 - Dicho coste variable depende del volumen de producción que se manifiesta en las empresas de prensa en la cuantía de la tirada y a través del número de páginas de cada ejemplar.

La fuerza de trabajo empleada en este departamento cubre, entre otras, las siguientes tareas: fotocomposición, armado, cámaras, planchas, rotativas, empaquetado, embarque.

- Distribución.

Entre los Departamentos de Apoyo⁵⁴, Población y García Alonso, enumeran los siguientes:

- Aprovisionamiento,
- Personal,
- Administración,
- Legales, etc.

Los costos fijos para las organizaciones de periódicos y de televisión son principalmente los pagos de salarios al personal y (a las “estrellas” contratadas), los desembolsos por instalaciones, por gastos generales y suministros de “software” de fácil disponibilidad (películas y programas televisivos). Los costos variables son los costos unitarios por lector o televidente efectivamente captado (papel y

⁵³ Op. Cit. Pág. 324-325.

⁵⁴ Op. Cit. Pág. 328.

distribución en el caso de libros y periódicos, discos y cintas magnéticas en el caso de la música, pagos de actuaciones en la televisión).⁵⁵

Según McQuail, si bien hay variaciones de un caso a otro, las empresas de medios en efecto tienden a compartir aspectos estructurales característicos en cada una de estas dimensiones. En general buscan maximizar su parte en la audiencia y en los mercados publicitarios elegidos. Con frecuencia, además, procuran la integración tanto vertical como la horizontal⁵⁶, incentivada también por altas barreras que impidan el ingreso de nuevos competidores. La integración denota la propiedad o el control tanto vertical como horizontal. La integración vertical se da cuando sucesivas etapas del proceso están en las mismas manos; por ejemplo producción de películas con distribución cinematográfica o televisiva, o producción de papel, agencias de publicidad y producción de periódicos. La integración horizontal tiene lugar cuando existe la propiedad conjunta de medios que compiten entre sí o de empresas relacionadas con los medios (como es el caso de las empresas multimedia)⁵⁷.

Los medios masivos modernos tienden a caracterizarse por altas barreras al ingreso de nuevas firmas, ya sea por la obtención de licencias de operación, que racionan el acceso, por la existencia de monopolios públicos de emisión, o por características históricas y socioculturales de los medios que dan ventajas a los medios ya existentes. Los grandes costos de capital y trabajo que entraña la producción mediática a menudo representan una barrera muy importante. En la práctica, los medios masivos ya existentes, como los diarios o los canales de televisión nacionales más importantes, sólo pueden ser desafiados de modo eficaz por nuevos medios que tengan un respaldo de capital inicial muy vasto.⁵⁸

⁵⁵ McQuail, Denis. Op. Cit. Pág. 138.

⁵⁶ *Integración*: Estrategia de desarrollo externo de una empresa, a través de adquisiciones y fusiones. La integración puede ser vertical u horizontal.

Integración Corporativa: Es una forma de integración vertical, que implica una fusión de uno o más miembros del canal de distribución, situados a distinto nivel, que asegura un completo control del sistema de distribución.

Integración Horizontal: Fusión con un competidor actual, con la finalidad de complementarse, alcanzar economías de escala o conseguir sinergias.

Integración Vertical: Fusión de dos o más empresas no competidoras, situadas a distinto nivel de la producción o distribución.

<http://www.adlatina.com/html/glosario/glosarioI.php3>: Glosario de Marketing.

⁵⁷ McQuail, Denis. Op. Cit. Pág. 138.

⁵⁸ Op. Cit. Pág. 138.

4.8. Prensa Gratuita

Para Nieto, "publicación periódica gratuita es el producto de la actividad editorial de una empresa, periodística o no, que lo entrega sin la adecuada contraprestación por parte de los receptores, y cuyo único o primordial ingreso procede de los anuncios que publica, difundiendo exclusivamente mensajes publicitarios o también informaciones de carácter general y especializado".⁵⁹

Para Verdeja e Iglesias lo que resulta decisivo en la prensa gratuita es el hecho de apoyarse principal o exclusivamente en la publicidad pagada para poder ofrecer información gratuitamente. Y en una consideración económica, la edición de esta clase de prensa puede repercutir en las demás publicaciones de una doble manera: restándole difusión -y, por tanto, reduciendo ingresos por ventas- y restándole publicidad.⁶⁰ "Constituyen una peculiar modalidad de oferta en el mercado de la información y de la publicidad comercial [...] una nueva fórmula de difusión informativa y de atracción publicitaria. La alternativa que supone entregar gratuitamente al lector ejemplares de una publicación periódica incide no sólo en los fines de la prensa, sino también en el planteamiento económico tradicional de las empresas periodísticas, en el papel del público lector, y en las relaciones de ese público respecto a las empresas de prensa y agencias publicitarias".⁶¹

	Líder en costo	Líder en diferenciación
Para todo el mercado	Líderazgo total en costo	Líderazgo total en diferenciación
Para un nicho o segmento	Líderazgo enfocado en costo	Líderazgo enfocado en diferenciación

Estrategias genéricas (Porter)

62

⁵⁹ Nieto, Alfonso: "La prensa gratuita", Pág. 127, EUNSA, Pamplona 1984. Citado en Verdeja, Sam e Iglesias, Francisco. Op. Cit. Cap. V, Pág. 90.

⁶⁰ Verdeja, Sam e Iglesias, Francisco. Op. Cit. Pág. 90-91.

⁶¹ Op. Cit. Pág. 89.

⁶² Porter Michael: Op. Cit.

5. Metodología utilizada

A partir de la información que se recabó en una primera etapa en documentación institucional de circulación pública o restringida y material periodístico, se analizó el mercado periodístico argentino partiendo de instrumentos de análisis de negocios desarrollados por escuelas tales como Harvard Business School, Kellogg School of Management de Northwestern University y la Escuela de Negocios del M.I.T.. Especialmente se utilizaron técnicas de análisis de escenarios desarrollados en el marco de la Administración y el Marketing Estratégico. Fueron centrales los conceptos tomados de Michael Porter, Philip Kotler y Arnoldo Hax & Nicolás Majluf, respectivamente.

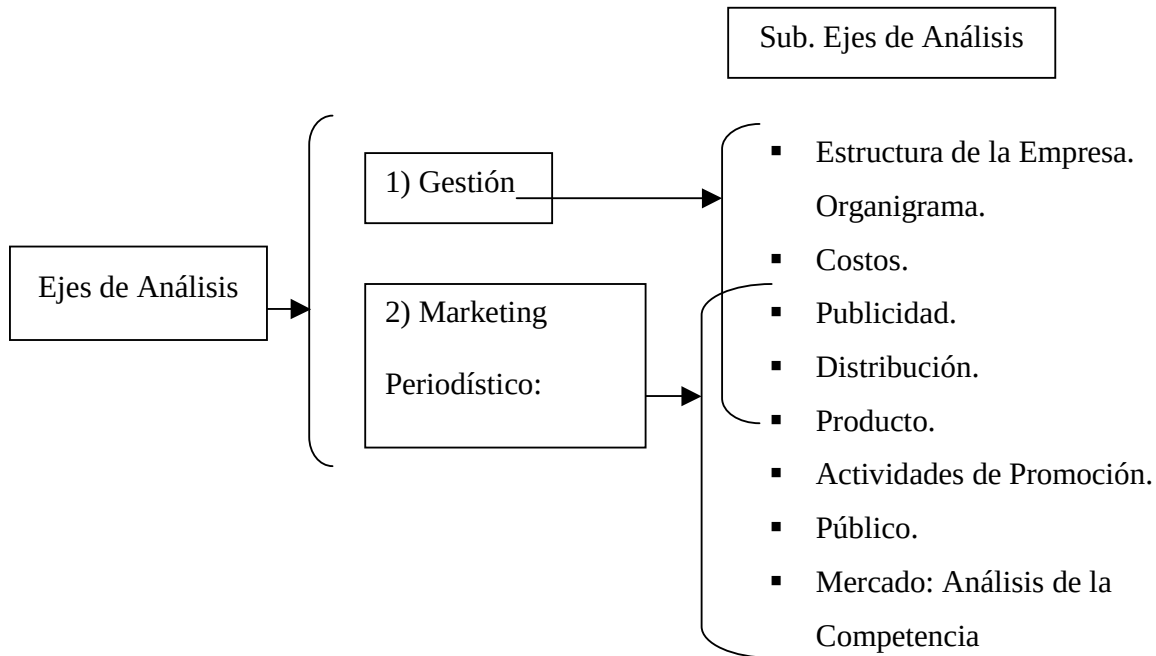
Fuentes primarias: Instituto Verificador de Circulaciones (IVC), Monitor de Medios Publicitarios S.A. (MMP), Institucionales de La Razón y materiales sobre la prensa gratuita en diarios, revistas, Internet, Instituciones Públicas (Ministerio de Trabajo) y Privadas (Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas, Agencia Nacional de Comunicación de la Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires).

Luego de diseñados los escenarios relacionados con el caso, se lo sometió a oposición con los resultados de las entrevistas realizadas a personajes claves.

Fuentes Secundarias: Entrevistas a Sergio Carlos Spadone (actual miembro del Directorio de *La Razón*), Luis Vinker (Director Periodístico de *La Razón*), Jorge Molina (Jefe de Relaciones Institucionales de Trenes de Buenos Aires – TBA).

5.1. Unidades de análisis

- A) Prensa gratuita en el ámbito nacional e internacional. Orígenes. Diferentes modelos.
- B) Diario *La Razón*:



6. Relevancia

La elección de este tema se debe a que la prensa gratuita masiva en Argentina es aún un fenómeno emergente, actual, poco estudiado, y que a futuro puede ir en crecimiento. Además, en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, y más específicamente dentro de los contenidos curriculares de la Carrera de Ciencias de la Comunicación, la bibliografía es escasa y no han sido detectados análisis ni proyectos de investigación al respecto por parte del alumnado.

Por ello, el interés de esta tesina en el análisis de modelos de gestión y del marketing periodístico a través del caso *La Razón* reside en un intento de ampliar los contenidos de la asignatura "Planificación de la Actividad Periodística I", Cátedra Carlos Campolongo, con un medio gráfico concreto que goza de una característica que lo hace peculiar en el mercado de la información: su gratuidad al consumidor final.

Otro punto importante para tener en cuenta, es que aquí se analizará *La Razón* desde una perspectiva estrictamente empresarial, ya que se trata de promover el conocimiento de las herramientas que posibilitan asumir la gestión de un periódico gratuito, así como la de proyectar su lanzamiento, partiendo de conceptos que la mayoría de las veces permanecen confinados en el ámbito de las empresas informativas de prensa.

7. Desarrollo

7.1. Contexto económico, social y político en Argentina

7.1.1. Argentina y el mundo económico.

Este trabajo ha sido desarrollado con base en datos y acontecimientos acaecidos en Argentina hasta agosto de 2002. Hasta esa fecha se hizo evidente que la especial condición del país se ubicaba en un escenario de crisis internacional diferente a las últimas dos crisis internacionales (1995 y 1998-1999). En esta ocasión, el descenso en la producción regional abarca a todas las naciones, los mecanismos de difusión son financieros y comerciales y los tres mercados más importantes del mundo (Europa Occidental, Estados Unidos y Japón) evidencian problemas de estancamiento y desaceleración económica.⁶³

De conformidad con los datos vigentes al momento de realizar este estudio, proyecciones y características de la economía Argentina y las de países con mayor probabilidad de contagio de la crisis, no se evidenciaban signos de mayor difusión o dispersión de la inestabilidad, de manera fulminante. La única excepción podría haber sido un problema de contagio vía la interconexión bancaria en particular y de subsidiarias de empresas multinacionales en general. La concreción de este efecto estaría dada por retiro de capitales, disminución de operaciones y restricción en los fondos de inversión (tanto netos como de reposición)⁶⁴.

7.1.2. Condicionantes de la situación argentina

Uno de los principales detonantes de la crisis social y política del país en diciembre de 2001, fue el reforzamiento del plan de déficit cero que descargó los principales recortes en salarios y pago de pensiones. Se trataba con ello de profundizar el cumplimiento de los acuerdos con el Fondo Monetario Internacional, a fin de que este organismo otorgara al menos 1.200 millones de dólares antes de finalizar 2001, como componente de refinanciamiento de la deuda externa.⁶⁵

⁶³ Giovanni E. Reyes, Ph.D. Director de Desarrollo y Cooperación Regional del Sistema Económico Latinoamericano (SELA): *Los nuevos paradigmas de la Cooperación Internacional*, Edición N° 64, Enero - Abril 2002.

<http://www.sela.org> <http://lanic.utexas.edu/~sela/difusion@sela.org>

SELA, Secretaría Permanente, Campo Alegre, Venezuela.

⁶⁴ Giovanni E. Reyes: Op. Cit.

⁶⁵ Op. Cit.

Al enfrentar esta crisis, el gobierno argentino se encuentra con persistentes problemas en dos frentes:

1. En lo externo, la declaración de moratoria, que representa la mayor de su tipo en cuanto al monto de deuda que se haya implicado⁶⁶; y

2. En lo interno, los dos factores económicos más sobresalientes se relacionan con:

b.1) la contracción de la demanda interna a raíz de las restricciones de retiro de fondos bancarios (los máximos niveles de egreso mensual de cuentas bancarias fluctuaban entre 1.000 y 1.500 pesos; a medida que la devaluación se hace más profunda, disminuye el poder adquisitivo aún con ciertos aumentos de montos nominales)⁶⁷; y

b.2) la devaluación del peso argentino al abandonar la convertibilidad de 1:1 con la divisa estadounidense⁶⁸.

Se ha reconocido oficialmente que el PBI argentino tuvo una caída de 4.9 por ciento en el tercer trimestre de 2001. Una de las principales variables dentro del escenario recesivo es la contracción de la inversión interna bruta, la que tuvo una caída de 17.6 por ciento. Los sectores de mayor contracción han sido la construcción (-9.4 por ciento) y el de equipos durables de producción (-29.6 por ciento). En medio de esas condiciones, el sector manufacturero ha reducido su actividad en 12.4 por ciento y el de servicios en 4.6 por ciento. Una proyección revisada podría muy probablemente apuntar a una contracción económica de 6.8 en lugar de -2.3 por ciento estimado a mediados de noviembre de 2001.⁶⁹

7.1.3. Panorama: 1999-2002

Una vez llegada al gobierno, en 2000, La Alianza tenía la opción de equilibrar las cuentas públicas aumentando la imposición a las ganancias elevadas y la propiedad, que en la actualidad es muy baja en términos internacionales. Pero decidió seguir la receta aperturista del FMI (Fondo Monetario Internacional), por lo cual redujo sueldos públicos y aumentó impuestos a la clase media sosteniendo que de ese modo se estimularía el ingreso de capital. El resultado fue la consolidación de la recesión, la caída de ingresos fiscales y, finalmente, la crisis económica y política generalizada. Los capitales, lejos de volver, huyeron a una velocidad inédita.⁷⁰

Según la encuesta realizada en mayo de 2002 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), en los primeros meses del año los salarios tuvieron una importante caída. El retroceso se debió,

⁶⁶ Op. Cit.

⁶⁷ Op. Cit.

⁶⁸ Op. Cit.

⁶⁹ Op. Cit.

⁷⁰ Sevares, Julio: *El costo de seguir las instrucciones del FMI*, Diario Clarín, Opinión, Pág. 21, Bs. As. 2 de agosto de 2002.

en parte a la continuidad del declive de los salarios nominales iniciado hace ya varios años con la recesión, pero se profundizó con la inflación generada por la devaluación de comienzos del 2002.

A la reducción de ingresos de las personas con trabajo se agrega la pérdida de empleo de miles de personas, ocasionada por el colapso de actividades productivas y de servicios, que ha llevado al desempleo a casi la cuarta parte de la población económicamente activa.

La conjunción de baja de ingresos y aumento del desempleo ha determinado que la mitad de la población no pueda adquirir una canasta básica de consumo, por lo cual está técnicamente en la pobreza.

La desocupación y la pérdida de ingresos tienen una serie de efectos significativos sobre la vida de las personas y la dinámica de la sociedad y la economía.

El empobrecimiento ha llegado a un punto en el cual muchas familias se ven obligadas a buscar alimento en la basura. La presencia del hambre se detecta ya no sólo en las capas más sumergidas de la población sino incluso en sectores que hasta hace poco formaban parte del mundo del trabajo y hasta de la clase media baja.

Un informe elaborado por el Sistema de información, Monitoreo y Evaluación de Programas sociales (Siempre), organismo que depende de la Presidencia de la Nación, sostiene que se necesitarían 3200 millones de pesos anuales para erradicar la pobreza extrema o indigencia en la Argentina. Y para eliminar la pobreza, las necesidades suman 18.000 millones de pesos anuales, tres veces más que lo necesario dos años atrás.⁷¹

El informe también señala que un déficit de las actuales políticas sociales es que no dan cuenta de la “heterogeneidad de la nueva pobreza”, en referencia a la ausencia de planes de ayuda a los “sectores medios desocupados con perfiles educativos medios y altos y a los pobres ocupados en el sector formal de la economía”.⁷²

Según la Encuesta Permanente de hogares del INDEC hubo una fuerte destrucción de puestos de trabajo estables y formales y un aumento proporcionalmente mayor de la desocupación entre los trabajadores con mayor nivel educativo.⁷³

De acuerdo con los datos oficiales, este año el Gasto Social Focalizado asciende a 5686 millones de pesos, cuando entre los años 1997 y 2001 rondó los 3.960 y los 4.700 millones de pesos respectivamente. Este aumento nominal del 44% obedece a la implementación de un conjunto de programas, entre los que

⁷¹ Bermúdez Ismael: *Ayuda social: Hay más dinero pero rinde menos*, Diario Clarín, Economía, Pág. 10. Bs. As. 20 de agosto 2002.

⁷² “ El informe de Siempre sostiene que la ayuda por hogar pobre ‘se acerca a los 1400 pesos’ anuales, lo que no alcanza los valores registrados en años anteriores: durante 1997 y 1998 el Gasto Social Focalizado rondó los \$2000. por hogar pobre.

“Comparando estas cifras en términos reales (es decir, descontada la inflación) surge que, mientras que 1998 con 2000 pesos anuales e podían comprar trece canastas básicas, ahora 1400 pesos equivalen a seis canastas”. Bermúdez, Ismael: *Ibíd.*

⁷³ Bermúdez Ismael: *Op. Cit.*

se encuentran el Plan Jefes y Jefas de Hogar, el Plan de Emergencia Alimentaria y los Programas Sociales de Emergencias Sociales.⁷⁴

En estos años se traduce, además una mayor deserción escolar y menor acceso a los grados elevados de educación, lo cual implica una pérdida de oportunidades de progreso individual, la destrucción de capacidades intelectuales y creativas de la sociedad.

Entre las pocas actividades que han tenido un crecimiento sostenido en este periodo se encuentran las relacionadas con los sistemas de seguridad privados, desde los servicios de guardias al blindaje de automóviles.

La caída de los ingresos, sea por la licuación inflacionaria como por la pérdida de trabajo, implicó una reducción proporcional de la demanda interna de la cual dependen la mayor parte de las actividades productivas y de servicios.

La retracción del consumo tiene efectos porque bajaron drásticamente las inversiones y, en consecuencia provocó atraso técnico y competitivo en las empresas.

Este aspecto no es menor si se considera que en el trienio 1999-2001 la inversión bruta interna fija cayó más de un 30%, y la realizada en particular en equipo durable de producción bajó más de un 40%. En lo que va de 2002, las inversiones virtualmente se paralizaron.⁷⁵

Las exportaciones no contribuyeron a balancear el desplome interno porque según la última estimación oficial, los ingresos por ese concepto cayeron un 7 por ciento en el primer semestre de 2002.⁷⁶

7.1.4. Macroeconomía del período

Desde mediados de 1998 Argentina inició una severa recesión, crecieron el endeudamiento y el déficit fiscal, aumentó el desempleo y se aceleró la pérdida de competitividad, generándose un proceso que profundizó la crisis del período.

Para enfrentarla se ensayaron distintas alternativas: aumento de la deuda externa pública para financiar el déficit en el balance de pagos; más impuestos y reducción de gastos para cerrar el déficit; y finalmente, baja de impuestos para “cambiar expectativas”. Todas fracasaron y continuó la declinación. Se llegó, por último (ya en 2001), a la creación del “corralito”, control de cambios, rebaja de salarios, default de la deuda pública, déficit fiscal del 8% del PBI, megacanaje al 15% de interés, retiro de apoyo del FMI y

⁷⁴ Op. Cit.

⁷⁵ Editorial Diario Clarín: *El mapa de la fractura social y económica*. Opinión. Pág.26 Bs. As. 25 de agosto de 2002.

⁷⁶ Editorial Diario Clarín: *Ibíd.*

el fin del acceso al crédito internacional. Las descomunales inconsistencias macroeconómicas finalmente estallaron.⁷⁷

7.1.5. Evolución del sector empresarial e industrial

Durante 2001 el Producto Bruto Interno de la industria manufacturera fue similar al de 1993. Según estimaciones de FIDE, en el primer trimestre del corriente año cayó al nivel en que estaba el sector recién iniciada la década del 90. En ese momento la industria no se encontraba en la euforia sino que venía de atravesar largos años de estancamiento económico, inflación e hiperinflación y caída de la inversión productiva.⁷⁸

En los primeros años de la convertibilidad, la industria se recuperó gracias al aumento del poder de compra aportado por la estabilización de los precios y a la recomposición del mercado de crédito. El ingreso de capitales externos debido básicamente a las privatizaciones contribuyó a la creación de un clima propicio.⁷⁹

Uno de los aspectos clave del programa oficial del momento fue la apertura comercial y, en particular, una drástica reducción de aranceles para la importación de bienes de capital. Este último dispositivo facilitó la inversión de las manufacturas, el agro y los servicios, pero también provocó un progresivo retroceso de la industria de bienes de capital, una de las que utilizan en forma intensiva el conocimiento, la tecnología y la mano de obra especializada.⁸⁰

La avalancha importadora contribuyó al retroceso y cierre de numerosas empresas, con la consiguiente reducción de puestos de trabajo.

El aumento del componente importado, tanto en lo que se refiere a la provisión de bienes de capital como de partes e insumos, colocó a la industria en una situación vulnerable frente a una modificación del tipo de cambio. Esto se hace visible en la actualidad, con las dificultades que atraviesan numerosas empresas imposibilitadas de producir no sólo por la caída del mercado o la falta de crédito, sino también por el abrupto encarecimiento de las importaciones.⁸¹

⁷⁷ Lenicov Remes: *Devaluar era inevitable para salir de la crisis*. Diario Clarín. Opinión. Pág. 25, Bs. As. 23 de agosto de 2002.

⁷⁸ Editorial Diario Clarín: *Desafíos que plantea el retroceso industrial*. Opinión. Pág. 20, Bs. As. 20 de agosto de 2002.

⁷⁹ Editorial Diario Clarín: *Ibíd.*

⁸⁰ *Ibíd.*

⁸¹ *Ibíd.*

7.2. Situación microeconómica

7.2.1. La crisis en el mercado periodístico

Mientras que en los principales países del hemisferio norte, la circulación de los periódicos no sólo detuvo su caída sino que, en algunos casos como en Austria y Suecia, la venta aumentó, en Argentina se registró la mayor caída "entre las naciones con un buen nivel cultural".⁸²

Sin embargo, en el año 2000 veintiún diarios bajaron su precio de tapa en Argentina y varios más analizaban la posibilidad de hacerlo, esperando la firma del decreto de desregulación de venta de diarios y periódicos, que no sólo les permitiría la venta en muchos sitios vedados, sino también otras condiciones en el porcentaje de ganancias en la distribución. Según ADEPA⁸³, "elemento clave, decisivo, para encarar una rebaja".

Las entidades periodísticas, según ADEPA⁸⁴, sufren los efectos de una crisis sin parangón, que pone en riesgo su supervivencia. La venta de publicidad cayó a niveles hasta ahora desconocidos, la circulación de diarios y revistas mostró un retroceso alarmante, y los costos de los insumos no dejan de subir, en porcentajes que hacen intolerable mantener los actuales precios de tapa.

La encrucijada mayor para los medios consiste, de acuerdo con ADEPA, en que se hace muy difícil trasladar el aumento de los costos a los lectores, ya que los salarios se han reducido (tanto el nominal como el real) a raíz de la recesión económica que ya lleva más de cuatro años ininterrumpidos, y que está lejos de ser superada.

En medio de esta debacle, según ADEPA, los diarios se han visto obligados a reducir el número de páginas, a eliminar suplementos, y a acotar o suprimir el envío de periodistas (enviados especiales, corresponsales, etc.).

A causa de esta crisis, de los tres diarios gratuitos que se distribuían en Capital Federal y Gran Buenos Aires, sólo quedó uno en pie, *La Razón*, que integra *Grupo Clarín*.

La desocupación ha llegado a porcentajes nunca alcanzados en los últimos sesenta años, y aún para quienes pertenecen a las franjas sociales menos afectadas, la compra de un diario ha pasado a ser algo suntuario, prescindible.

Pero la crisis del mercado periodístico no es sólo un fenómeno argentino, sino que la recesión también afecta a la prensa de los Estados Unidos de América, a algunos países de Europa y de América

⁸² Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA): *Editorial, Internet y los diarios*, Número 196, octubre de 2000.

⁸³ Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA): *Ibíd.*

⁸⁴ Asociación de Entidades Periodísticas (ADEPA). "Editorial". Número 208, marzo/abril de 2002.

Latina. Las casas editoriales están recortando costos y reduciendo las dimensiones de sus publicaciones. La mayoría de los responsables de diarios y revistas de EEUU insisten en que las medidas no afectan la calidad⁸⁵ y que sus productos volverán a la normalidad una vez que se recupere la economía.

Si bien hay señales de que la recesión de la publicidad que afecta a los diarios y revistas de estos países está terminando, ningún editor confía en que la recuperación sea inminente y algunas editoriales norteamericanas han dicho que ésta es la peor crisis en 50 años.

Las editoriales tienen sólo dos fuentes principales de dónde recortar costos: sus empleados y el papel. Para ADEPA, "a menos que decidan cerrar por completo sus operaciones, la reducción de costos tiende a consistir en ajustes que se espera que los lectores no noten".⁸⁶

A juzgar por ADEPA, en la Argentina los diarios se encuentran acuciados por una inédita crisis económica, afectados por una recesión de más de cuatro años, profundizada por la brusca devaluación sufrida recientemente, con la consecuente pérdida paulatina y constante del poder adquisitivo, y con la triplicación de parte de los costos, atados al valor de un dólar cada vez mas caro. En el último lustro la venta de ejemplares ha caído en forma sostenida y los ingresos por publicidad se han visto reducidos considerablemente. Algunos medios no han logrado sobrevivir a esta debacle y han desaparecido (ejemplo de ello son *El Diario de Bolsillo* y *Publimetro*, dos de los tres diarios gratuitos masivos del área de Buenos Aires). Otros prosiguen como pueden, a la espera de tiempos mejores, reduciendo el número de sus páginas y de su personal, o bajando la calidad del papel y de otros insumos. Y la gran mayoría de ellos no puede siquiera considerar la posibilidad de mejorar su tecnología.⁸⁷

Según José Pasquini Durán⁸⁸, el informe anual 2001 de la Asociación Mundial de Diarios (WAN, según sus siglas en inglés) sobre la evolución de la prensa gráfica reveló que la pérdida de ejemplares en la Argentina ha sido del 36% entre 1996 y 2000. Si se considera el período completo desde la refundación de la democracia política, a fines de 1983, la caída supera al 50%, y sólo en 2000 perdió un 23% de circulación.

En esa proporción, de acuerdo a Pasquini Durán, el fenómeno es distintivo de Argentina, ya que en 2000 los diarios brasileños crecieron 8,8% y los chilenos 4%. En Estados Unidos el período cerró con

⁸⁵ "No sólo se está recortando contenido. En los últimos años, el ancho de página del Boston Globe se redujo en 2,54 centímetros. El papel prensa es uno de los mayores gastos de las editoriales y diarios en todo EE.UU. han dado pasos similares". Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA). "La recesión también afecta a la prensa de EE.UU. *Menos páginas, menos gastos*. Número 208, marzo/abril de 2002.

⁸⁶ Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA): *Ibíd.*

⁸⁷ Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA). *El futuro de los diarios*. Bajado de la Web. www.adepa.org.ar Noviembre de 2002.

⁸⁸ Pasquini Durán, José M. *Las voces del poder. Prensa Gráfica*. Encrucijadas UBA, Revista de la Universidad de Buenos Aires, N° 9. *Comunicación social. La Verdad privatizada*. Julio de 2001. Pág. 56.

cuarenta y cuatro diarios menos, mientras en 1996-2000 las pérdidas de ejemplares totalizaron 1,8% y 10,2% en la década de los '90.⁸⁹

El informe de la WAN atribuyó las pérdidas argentinas a la prolongada recesión económica, pero para Pasquini Durán, el acierto de la indicación no agota las explicaciones de un proceso más intrincado. "La sustancial pérdida de ingresos de sectores obreros y de clases medias, con récords de desempleo, subempleo, precarización laboral y salarios deprimidos, obligó a reducir el presupuesto doméstico a los consumos imprescindibles, y en demasiados casos, todavía menos que ese límite de necesidades básicas. En una relación interactiva de causa y efecto, la pauperización neta expulsa alumnos en los tres niveles de educación formal en proporción creciente y aumenta el analfabetismo total y parcial"⁹⁰.

De acuerdo a Pasquini Durán, una experiencia porteña indica que para un cierto número de personas la decisión de no comprar no ha sido voluntaria, ya que los bares de la ciudad se han visto obligados a ofrecer a sus clientes la lectura gratuita de diarios y revistas, "que son demandados por los parroquianos con insistencia tal que se ha convertido en parte de la oferta para retener a sus propios consumidores"⁹¹.

"En términos económicos", siguiendo a Pasquini Durán, "del lado de las empresas editoras el impacto recesivo, también se había hecho sentir, expulsando a las más débiles del mercado. A la pérdida de consumidores, se agrega el costo de los insumos industriales importados, las tarifas de los servicios públicos -sobre todo de la energía y de las telecomunicaciones-, los costos de la indispensable renovación tecnológica en la cadena productiva y, más que nada, la caída de la inversión en la publicidad comercial, fuente principal de recaudación económico financiera para las editoras de prensa gráfica, ya que el llamado 'precio de tapa' (de venta al público) casi nunca cubre los gastos de producción"⁹². En 2000 hubo una caída de la inversión publicitaria evaluada en un 20 por ciento respecto del año anterior, que ya era deprimida respecto de años anteriores.⁹³

Para Pasquini Durán, esas relaciones son tan directas que en los últimos tiempos han aparecido los diarios gratuitos (sin precio de tapa), cuya expectativa está basada en que la circulación masiva atraiga anunciantes publicitarios en cantidad suficiente para hacerlos rentables, aunque en los primeros tiempos tengan que ser subsidiados.⁹⁴

⁸⁹ Pasquini Durán, José M.: Op Cit.

⁹⁰ Op. Cit.

⁹¹ Op. Cit.

⁹² Op. Cit.

⁹³ Op. Cit.

7.2.2. La desregulación de la venta de diarios y periódicos

La venta de diarios y periódicos es una actividad económica sujeta a estrictas regulaciones, por el decreto ley N° 24.095 de 5 de octubre de 1945, ratificado por la ley N° 12.921 y reglamentado por las resoluciones Nros. 42/91 y 43/91 del ex Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Esas regulaciones contenidas en el mencionado decreto de 1945 y sus reglamentaciones posteriores imponían ciertas normas y restricciones a la distribución y venta de periódicos y revistas, en cuanto a derechos adquiridos de distribuidores y paradas de vendedores en la vía pública.

Este régimen fue instituido a fin de proteger la actividad de los distribuidores y vendedores de diarios, revistas y afines en virtud de la situación de emergencia existente al momento del dictado del decreto ley 24.095, en 1945.

Los editores y representantes de los medios gráficos de todo el país se habían reunido el 28 y 29 de septiembre de 2000 en la 38° Asamblea General Ordinaria de la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA). Allí se manifestó la preocupación por la demora en la firma del decreto de desregulación de la venta de diarios y periódicos.

El Vicepresidente Primero de ADEPA manifestó su esperanza de que de la visita al Presidente de la Nación Fernando de la Rúa se obtendría una resolución favorable, consistente en la firma del decreto que permitiera la venta libre de diarios y revistas en todo el país, de acuerdo al compromiso que se había asumido en la campaña electoral.

Los argumentos de los editores que exigían la desregulación eran los siguientes:

- El régimen de derechos adquiridos y de exclusividad de distribuidores y vendedores de diarios en condiciones monopólicas (con exigua cantidad de puestos de venta) obstaculizaban la libertad de comercio y la libertad de prensa.
- Con la desregulación se abrirían más canales de comercialización que el decreto 24.095 impedía (que diarios, revistas y afines se puedan vender en otros comercios y con variadas modalidades, y en diversos horarios); ello generaría más fuentes de trabajo y mayor competencia (permitiría reducir el precio de tapa).
- Casi la mitad del precio que el lector pagaba por un diario se destinaba a los sistemas de distribución y venta, que además no tenían riesgo alguno porque el ejemplar no vendido se devolvía a los editores.

⁹⁴ "Aparte de eventuales mecenazgos que buscan poder o prestigio a través del control de medios, hay voces que circulan sospechas acerca de posibles lavados de dinero a través de actividades de la información y el entretenimiento, pero ninguna evidencia ha sido aportada hasta el momento". Op. Cit.

- Era inaceptable que un producto de rotación cotidiana, comercializado sin inversión previa y con riesgo cero, tuviese un valor agregado de un ciento por ciento por sobre su costo, para significar el gasto de comercialización el 50% del precio de tapa, que se distribuía el 40% para el distribuidor mayorista y el 10% para el “canillita”.

La desregulación de la venta de diarios y periódicos había sido una de las promesas electorales del presidente electo Fernando De la Rúa.

El 4 de octubre de 2000, De la Rúa firmó el decreto 1025 que permitía “editar, distribuir y vender diarios, revistas y afines en un régimen de libre competencia y sin restricciones”, con lo cual se permitía comercializar publicaciones no sólo en los quioscos de diarios sino en cualquier otro lugar comercial, supermercados, estaciones de servicio, shoppings y todo lugar público de circulación de personas (aunque se encontrare concesionado).⁹⁵

El decreto, que también llevaba la firma de los ministros de Economía y Trabajo, José Luis Machinea y Patricia Bulrich, además de la del Jefe de Gabinete, Chrystian Colombo, establecía “la creación del Registro Nacional de Vendedores y Distribuidores de Diarios y Revistas, en el que deberán registrarse los titulares del derecho de parada, de reparto y de las líneas de distribución y su zona de influencia [...] las empresas editoras de diarios y revistas recibirán en devolución de los distribuidores y vendedores autorizados los ejemplares no vendidos, reintegrando el importe que hubieren pagado por ellos [...] Los distribuidores y vendedores autorizados deberán distribuir y vender en condiciones equitativas del mercado todos los productos editoriales y afines que así le soliciten los editores”.

Dario Lopérfido, Secretario de Cultura y Comunicación, había destacado en esa oportunidad que la desregulación bajaría los costos y aumentaría la circulación de publicaciones.

Entre los fundamentos del decreto 1025/2000 se consideraba “que, a pesar del proceso de desregulación económica encarado por el gobierno nacional, y del tiempo transcurrido desde entonces, actualmente subsisten en los hechos regímenes que, producto de la intervención estatal, generan efectos distorsivos sobre la libre interacción de la oferta y la demanda, en abierta contradicción con la letra y el espíritu del artículo 42 de la CONSTITUCION NACIONAL y del Decreto N° 2284/91, ratificado por Ley 24.307 que establecen un régimen general de libertad de competencia y desregulación de la actividad económica [...] Que, entre tales regímenes se encuentra el de distribución y venta de diarios, revistas y afines, generado a partir del dictado del Decreto Ley N° 24.095/45, ratificado por Ley N° 12.921 y reglamentado por las resoluciones Nros. 42/91 y 43/91 del ex MINISTERIO DE TRABAJO Y

⁹⁵ Diario Clarín: “Decreto presidencial”. *Habrá libre competencia en la venta de diarios y revistas*. 11 de mayo de 2000.

SEGURIDAD SOCIAL [...] Que esta situación hace necesario el dictado de una norma declarativa que garantice en todo el territorio nacional el derecho a la libre competencia para todas las personas que pretendan ejercer las actividades de distribución y venta de diarios y revistas y el libre acceso a las fuentes de información escrita, estableciendo las nuevas condiciones de ejercicio de dichas actividades en un mercado abierto y sin restricciones”.⁹⁶

Considerada como una norma consensuada entre todos los sectores de la actividad, se firmó la reglamentación del decreto 1025/2000 completándose la desregulación de la distribución y venta de diarios y revistas en todo el país, a través de la Resolución 256 del 2001 del Ministerio de Economía, el 29 de junio.

El proceso de desregulación favoreció la distribución de los diarios masivos gratuitos, ya que les permitió resolver conflictos con “canillitas” y distribuidores; que la misma se hiciera en comercios, empresas de transporte, etc., con variadas modalidades, y en diversos horarios, así como en espacios públicos de gran circulación de personas.

7.3. La prensa gratuita en Argentina y el mundo. Antecedentes históricos.

7.3.1. La prensa popular.

Puede señalarse, como punto de partida histórico de la empresa de prensa, que el periodismo comienza su etapa de transformación con la revolución industrial. En este período se afianza el capitalismo burgués, se consolida la concentración urbana, se forma un nuevo proletariado y se produce el ascenso de las capas medias. Al mismo tiempo se amplía el espectro de la democracia política y la educación, como señala Aníbal Ford: “Surgen nuevas necesidades de información y de distracción, públicos más amplios y más concentrados en un lugar. Las innovaciones técnicas transformaron la economía: las nuevas técnicas textiles, siderúrgicas, la máquina de vapor. Nuevas técnicas, nuevos públicos, nuevos intereses políticos y económicos en las clases dirigentes”.⁹⁷ Así, por ejemplo, en la

⁹⁶ Decreto 1025/2000. Fundamentos. Publicado en el Boletín Oficial 29.523, del 10/11/2000.

⁹⁷ Ford, Aníbal; Rivera, Jorge y Romano, Eduardo: “*Medios de comunicación y cultura popular*”. Editorial Legasa, Buenos Aires, 1985. Pág. 230.

tercera década del siglo XIX se produjo en Francia un importante desarrollo de la prensa periódica: se crean *La Presse* (1836) y *Le Siècle*, “periódicos para tenderos” como se los designaba peyorativamente, impulsados por dos periodistas con ideas renovadoras en cuanto a los contenidos, costos y circuitos de difusión de la prensa, que imponen un modelo de diario informativo y recreativo. Ellos fueron Girardin y Dutacq: el primero inauguró la prensa barata al bajar el precio a la mitad y fue uno de los creadores de la noción moderna del anuncio publicitario.⁹⁸

Según Joan Costa, mucho antes de la utilización de la rotativa y, por tanto, de las tiradas de varias docenas de miles de ejemplares, la introducción de la publicidad en Europa en *La Presse* del 1º de julio de 1836, por Émile de Girardin, contribuyó decisivamente al desarrollo de los periódicos y revistas populares. Girardin comprendió que un diario cuyos costos de fabricación fueran financiados por otros ingresos, además de los de las ventas, vería facilitada su difusión. Sin embargo también detectó, junto con otros editores de la época, que los “anuncios” no bastaban por sí mismos para promover la difusión de un periódico, y que era indispensable crear la necesidad de lectura en la población. Esta idea dio lugar a las inserciones de folletines, que en algunos casos llegaron a ser novelas célebres en Francia. Este tipo de contenidos no periodísticos o informativos son, junto con los juegos, los concursos y promociones, una constante en casi todos los diarios del mundo. En efecto, Gerardin pensaba como editor y hombre de negocios, pero también como un hombre de marketing y un publicitario.⁹⁹

7.3.2 La prensa gratuita.

Según Josef Kotzrincker, “la prensa gratuita no es una novedad en el mundo de los medios. Incluso la estructura de ingresos de la prensa tradicional de pago contiene su germen, financiada al 100% por publicidad. [...] De las ventas de periódicos de pago, casi un 75% proviene de la venta de publicidad, mientras que el abono del lector tan sólo supone el 25% de los ingresos restantes”. Así, la prensa gratuita tiene un claro precursor en el citado ejemplo de *La Presse* y en la “penny-press” estadounidense. Se trataba de periódicos dirigidos fundamentalmente a la clase obrera neoyorquina de mediados del siglo XIX que tenían un precio de un centavo de dólar -un penique. Los ejemplares eran vendidos por chicos esparcidos en diferentes puntos de la ciudad. El contenido de estos periódicos tenía un fuerte componente

⁹⁸ Op. Cit. Pág. 231.

⁹⁹ Costa, Joan: Fenomenología de la Prensa escrita en la vida cotidiana. La invención del doble mercado de la información y de la publicidad. <http://www.joancosta.com>.

sensacionalista con énfasis en el crimen, en los deportes y las noticias locales. Para contrarrestar con un contenido más serio y analítico la oferta de información de los "penny papers", surgieron periódicos más caros pero de mayor calidad como New York Times. Kotzrincker también señala que la prensa gratuita tiene un amplio historial en lo que hace a publicaciones que cubren sectores muy específicos con audiencias con el suficiente poder de compra como para ser totalmente financiados a través de la publicidad (Shangay Express -comunidad homosexual-, Generación XXI –universidad-), a las cuales se suma la prensa alternativa o de carácter cultural que, por lo general, son periódicos semanales que ponen mucho énfasis en aspectos de la oferta cultural de la ciudad donde se publica el periódico¹⁰⁰. Como ejemplo, *The Village Voice* es un semanario cultural y de servicios que se distribuye sin cargo desde 1955 en amplias zonas de Nueva York¹⁰¹.

Siguiendo a Kotzrincker, la principal ventaja de los periódicos gratuitos frente a los de la prensa tradicional de pago, en el ámbito mundial, “reside en que los costos de producción son bajos (emplean a pocos periodistas) y los costos de distribución también son relativamente pequeños ya que se realiza a través de repartidores, situados estratégicamente en puntos neurálgicos de las ciudades, como líneas de colectivos, estaciones de subte y del ferrocarril, hipermercados, líneas aéreas, y autopistas”.¹⁰² Tal facilidad en la distribución para la prensa gratuita ha hecho que representantes de la prensa tradicional de pago se hayan embarcado en una dura pelea jurídica con las primeras (esto se ha producido fundamentalmente en España, en Francia y Chile).¹⁰³

En un despacho de la Agencia Nacional de Comunicación del 6 de junio de 2001, se informa que los dueños de los diarios españoles exigieron al Gobierno que implementara normas de regulación para limitar la expansión de los diarios de distribución gratuita, que en años anteriores se apoderaron de una

¹⁰⁰ Kotzrincker, Josef. *El enigmático modelo de negocio de la prensa gratuita*. Bajado de la Web.

URL: <http://www.baquia.com/com/20020226/art00013.html>.

¹⁰¹ El Momento La Razón: *El Avance de la prensa Gratuita en el mundo*. Prensa Gratuita. Buenos Aires, 2002. URL:

http://www.elmomentolarazon.com.ar/larazon.php?cuerpo=prensa_gratuita_2.htm

¹⁰² Kotzrincker, Josef. Op. Cit.

¹⁰³ "La tormenta desatada en Francia por el periódico gratuito Metro no amaina. Miles de ejemplares de la edición parisina, editada por el grupo sueco Metro International, acabaron ayer en el río Sena, después de que un grupo de sindicalistas interceptara un camión de reparto en el este de la capital, a primera hora de la mañana.

"La Federación de Trabajadores de las Industrias del Libro, el Papel y la Comunicación (FILPAC) de la Confederación General de Trabajadores (CGT) exige que se suspenda la publicación de la cabecera gratuita hasta que se efectúe un estudio de su impacto económico y redaccional. La demanda de una interrupción cuenta también con el respaldo del Sindicato de la Prensa Parisiense, que agrupa a los editores. El Ministerio de Cultura, por su parte, sólo se ha pronunciado a favor del estudio del impacto.

"Metro International hace oídos sordos a estas peticiones y sigue imprimiendo la edición parisense de su gratuito en Luxemburgo, ante la imposibilidad de hacerlo en la rotativa parisina del diario France Soir que tenía contratada. Los repartidores han sido víctimas de agresiones desde el lanzamiento de Metro París, el pasado 19 de febrero, y varios de ellos han presentado ya denuncias.

"«La prensa gratuita es un peligro para la prensa de pago, pues aumenta las dificultades de los diarios y las amplía, y puede acarrear la desaparición de cabeceras que ya temíamos», ha asegurado Michel Muller, secretario general de la FILPAC-CGT. El sindicato propone la creación de una nueva línea de ayudas a la prensa financiada por una tasa sobre la facturación de los gratuitos". *El sindicato del libro tira miles de ejemplares del diario 'Metro' al Sena*. Diario El Mundo, 27 de febrero de 2002.

considerable fracción del mercado. El Presidente del Grupo Zeta y de la Asociación de Editores de Diarios Españoles (AEDE), José Sanclemente, pidió la intervención porque “la distribución de la prensa gratuita no debe interferir en la venta de la prensa de pago” e insistió en que la irrupción de la prensa gratuita “es un fenómeno que ha evolucionado muy rápidamente en Europa, y compite con la prensa tradicional tanto en publicidad como en el mercado de lectores”, dos espacios que los editores tradicionales se niegan a compartir¹⁰⁴.

No obstante, y de acuerdo con José Claudio Escribano, Presidente de ADEPA en 2000, “la experiencia de los diarios gratuitos no reduce la circulación de los diarios con precio de tapa, sino que contribuye a ensanchar la franja de lectores”¹⁰⁵. El crecimiento de los diarios gratuitos se convirtió en una tendencia de alcance mundial que expande el universo de lectores e indirectamente fortalece la presencia de los medios gráficos ante los audiovisuales.

De acuerdo con Saturnino Herrero Mitjans, director de Asuntos Corporativos del *Grupo Clarín* y presidente de la *Editorial La Razón*, “la prensa gratuita aprovecha el tiempo de viaje en los medios de transporte, transformando un tiempo muerto en uno vivo. Los diarios gratuitos llegan a un público que, en general, no leía diarios y que ahora puede tener un panorama informativo en los minutos que dura su viaje”.¹⁰⁶

El diario que se distribuye en el colectivo, el subte o el tren agota su lectura en un lapso que oscila entre los 17 y 35 minutos, señala ADEPA. “El tiempo suficiente para digerir una hamburguesa del periodismo, hecha sin más pretensiones que las de reportar sumariamente sobre las noticias de las últimas horas (...) Los periódicos gratuitos afrontan a una audiencia en cierto modo ‘cautiva’. Durante el tiempo en que los lectores viajan en los medios de transporte público en los que se reparten estas publicaciones es

¹⁰⁴ “La prensa gratuita y masiva en España tiene sus inicios en febrero de 2000, cuando dos periodistas lograron financiamiento para poner en marcha Madrid y Más, un periódico que se edita de lunes a viernes y que en noviembre de ese mismo año comenzó a distribuir su versión Barcelona y Más, en la capital catalana, con más de 150 mil ejemplares cada una.

“Igual que en casi todo el mundo, se financian casi exclusivamente con publicidad y distribuyen un periódico con servicios, temas sociales, deportes, juegos, pero principalmente sin introducir una sola noticia sobre política.

“Poco después, en febrero de 2001 desembarcó el grupo sueco Kinnevik, cuya cabecera es Metro, para poner en marcha un modelo de diario que se reproduce casi calcado en las ciudades de Atenas, Budapest, Buenos Aires, Estocolmo, Filadelfia, Goteborg, Holanda (de cobertura nacional), Malmo, Milán, Praga, Roma, Santiago de Chile, Toronto, Varsovia y Zurich.

“Cuando el Metro se aprestaba a desembarcar en Madrid, el noruego lanzó en esa ciudad el diario 20 minutos, que en pocas semanas acorraló y absorbió al Madrid y Más, producto de lo cual el creciente negocio de los diarios de distribución gratuita y masiva en España quedó en manos de dos grupos escandinavos”.

Agencia Nacional de Comunicación (ANC –Utpba). *Los dueños de los diarios españoles piden al gobierno que frene el crecimiento de la prensa de distribución gratuita*. 6 de diciembre de 2001. Bajado de la Web. agenciaanc@infovia.com.ar.

¹⁰⁵ Escribano, José Claudio (enviado especial). “El congreso de la Asociación Mundial de Periódicos”. *Con los diarios gratuitos se amplía la franja de lectores*. Publicado en *La Nación*, 14 de junio de 2000.

¹⁰⁶ “1er. Seminario Internacional de Diarios Gratuitos”: 1º Congreso Internacional DGA2001, Caesar's Park, 21 de junio de 2001, Buenos Aires, República Argentina. Organizado por *La Razón*.

probable que su atención se vuelque a una publicación de información general como son los periódicos gratuitos".¹⁰⁷

De acuerdo con ADEPA, "quien busque información, primicias, periodismo de investigación, opinión, firmas prestigiosas, análisis responsables sobre los mercados bursátiles y una amplia cobertura de servicios, deberá recurrir a los medios tradicionales, que a su vez tienen el desafío por delante de preservar a sus lectores y conquistar a las nuevas generaciones".¹⁰⁸

Frank Volmer, Vicepresidente de publicidad del diario holandés *De Telegraaf* y Vicerresponsable del lanzamiento del gratuito *Spits*, afirmó que "los diarios se hacen desde una perspectiva periodística. Pero algunos cada vez tienen más páginas, aunque los lectores a veces no tienen tiempo. Los diarios gratuitos presentan la información más importante en pocas páginas y para ser leída en poco tiempo. Apuntan a darle el máximo a los lectores y a los publicistas en 20 minutos".¹⁰⁹

Según ADEPA, estos diarios de distribución gratuita funcionan en la práctica como una puerta de ingreso a la lectura cotidiana de las noticias, especialmente para los jóvenes.¹¹⁰ Los periódicos gratuitos afrontan el desafío de crear hábitos de lectura como también hacerse de buenos puntos de distribución.¹¹¹

De acuerdo con Josef Kotzrincker, hay dos modelos de periódicos gratuitos. Mientras que uno está orientado a la recopilación de noticias, el otro -en el que se inscriben diarios como *La Razón* argentino y el *Metro* londinense- se relacionan con un diario convencional que asume un compromiso más fuerte con el lector.¹¹²

En el ámbito internacional las dos grandes empresas de la prensa gratuita de información general proceden de Escandinavia. Por un lado está *Metro Internacional*, un grupo de origen sueco con sede en Londres, liderado por Pelle Toernberg. Metro tiene una importante presencia en países de habla hispana. Tanto en Madrid como en Barcelona publica "Metro Directo", además de la edición en Santiago de Chile de *Publimetro*. Metro también publica diecinueve periódicos en otros trece países y en doce idiomas distintos. Todos son accesibles de manera gratuita desde cualquier parte del mundo a través de internet, a cambio de la provisión de algunos datos personales. Tiene más de 10 millones de lectores en el mundo entero.¹¹³ El diario *Metro London* tiene una tirada de 360.000 ejemplares que se distribuyen por la mañana en los transportes londinenses. "El 81% de sus lectores trabajan. Para ellos, Metro es un hábito de lectura que permite a la gente viajar entretenida e informada" afirmó Mike Anderson, su director gerente,

¹⁰⁷ Escribano, José Claudio (enviado especial): Op. Cit.

¹⁰⁸ Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA). *El fenómeno de los diarios gratuitos*. Número 196, octubre de 2000.

¹⁰⁹ Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA). *Ibíd.*

¹¹⁰ *Ibíd.*

¹¹¹ Kotzrincker, Josef. Op. Cit.

¹¹² Kotzrincker, Josef. Op. Cit.

¹¹³ Op. Cit.

en el 1er. Seminario de Diarios Gratuitos realizado en Argentina.¹¹⁴ Lord Rotherme, propietario de *Associated Newspaper*, la editorial que adquirió los derechos de *Metro* londinense, sostuvo en marzo de 2000 que "la existencia de este diario gratuito no ha tenido efectos desfavorables en las ventas de otras publicaciones". *Associated Newspaper* es todavía una empresa de cuño familiar que publica los periódicos *Daily Mail*, *Mail on Sunday* y *Evening Standard*, entre otros productos gráficos.¹¹⁵

La otra empresa de importancia en el ámbito de la prensa gratuita es la noruega Schibsted, con sede en Oslo. Publica periódicos gratuitos en Colonia y Zurich y tiene 5 mil empleados. Factura 1.770 millones de marcos y además publica el periódico de pago noruego *Aftenposten*, entre otras publicaciones.¹¹⁶

La distribución gratuita de diarios y revistas en Argentina está muy lejos de haber sido un invento de la empresa editora del vespertino *La Razón*. Tiene muchos antecedentes, cuyo más claro ejemplo son los cientos de periódicos barriales que se editan en la Argentina y se entregan en forma gratuita, sostenidos únicamente con el esfuerzo de sus periodistas y con los anuncios de los pequeños comercios de los barrios. Basados en la necesidad humana de comunicar, y en la mayoría de los casos desconectados entre sí, los periódicos barriales constituyen el más claro ejemplo de una alternativa de comunicación artesanal que habla en el idioma de sus lectores, a quienes les traduce en términos periodísticos los hechos que ocurren en su realidad más inmediata.¹¹⁷

Otro caso de distribución gratuita de un matutino fue intentado por un grupo de periodistas entre septiembre de 1997 y mayo de 1998, con la edición de *El Diario de hoy*, que durante esos meses se entregó a todos los pasajeros de los vuelos matutinos de las líneas aéreas de cabotaje de la Argentina.¹¹⁸

¹¹⁴ Diario Clarín: Jornadas internacionales en la Argentina, *Debatén el rol de los Diarios Gratuitos*, Bajado de la Web. URL: <http://old.clarin.com/diario/2001/06/21/s-03501.htm>.

¹¹⁵ Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA). *Los diarios hamburguesas. El fenómeno de los diarios gratuitos*. Número 196, octubre de 2000.

¹¹⁶ Kotzrincker, Josef. Op. Cit.

¹¹⁷ Agencia Nacional de Comunicación (ANC) de la Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires (UTPBA): *Una Metodología con muchos y viejos antecedentes*. Buenos Aires, 6 de abril de 2000. Bajado de la Web. URL: <http://www.utpba.com.ar/anterior76.html>.

¹¹⁸ Ibídem.

7.4. Diario *La Razón*

La Razón, periódico fundado en 1905, había cerrado en 1990 tras varios cambios de mano de su paquete accionario (Familia Peralta Ramos, Pirillo, Timmerman, nuevamente Peralta Ramos). La empresa había quebrado y sus bienes, incluida la marca, fueron rematados. En ese momento el *Grupo Spadone* compró la marca, la biblioteca y el archivo de *La Razón*, fundando una nueva compañía, y reeditó el producto tal como había dejado de salir en julio de 1990: tamaño sábana, con precio de tapa, y conservando mucho del estilo tradicional del vespertino (apenas se agregó color en algunas páginas y suplementos).

Cabe recordar que entre los años 1984 y 1985, cuando era dirigido por Jacobo Timmermann, el diario cambió su aparición de vespertino a matutino, experiencia que fracasó al poco tiempo por la no aceptación del público, en un mercado que entonces ya se encontraba saturado y sólo crecía vegetativamente.

En el verano de 1989, durante un conflicto gremial cuando la empresa intentó cerrar el diario, los periodistas y trabajadores de prensa de la empresa redactaron, publicaron y distribuyeron, junto con la Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires (UTPBA), dos ediciones gratuitas del periódico. Con 100 mil y 120 mil ejemplares cada una, las dos ediciones de lo que fue *La Razón de los Trabajadores* se distribuyeron en las principales esquinas de la ciudad de Buenos Aires, en las estaciones de subterráneos con mayor tránsito de personas, en todas las terminales ferroviarias de la Capital Federal y sus principales estaciones del Gran Buenos Aires.¹¹⁹

El relanzamiento en su nueva etapa, que se realizó el 3 de noviembre de 1992, según Sergio Spadone "fue muy auspicioso. El primer mes vendimos un promedio de 45,000 ejemplares por día. Enseguida llegó el verano, estación difícil para un diario dirigido a los porteños, con la consecuente baja en las ventas. Nunca más pudimos llegar a las cifras de venta neta paga de noviembre y diciembre de 1993. Desde entonces, sumamos a la circulación ejemplares de gentileza en aviones y empresas, con lo que siempre mantuvimos una circulación real no inferior a 40,000 ejemplares". Sin embargo "la baja en la venta neta paga fue constante, ninguno de nuestros esfuerzos por vender más ejemplares resultaron, en un contexto en donde la TV, el cable y la radio –especialmente la FM- comenzaron a tener un protagonismo excluyente a partir de la apertura económica y las privatizaciones de medios en manos del Estado que realizó el gobierno de Carlos Menem. [...] la inmediatez de esos medios hizo que el vespertino dejara de

¹¹⁹ Agencia Nacional de Comunicación (ANC) de la Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires (UTPBA): *Una Metodología con muchos y viejos antecedentes*. Ibíd.

atraer el interés de quienes querían estar informados a la tarde, en la vuelta del trabajo, o ya en casa. Lo mismo le ocurrió a Crónica¹²⁰.

La Razón había colocado en 1997 expendedoras automáticas de diarios en las estaciones de servicio, y promocionaba su marca con mujeres jóvenes que regalaban ejemplares en las principales avenidas de la Capital Federal.¹²¹

"En octubre de 1998 supimos que MI" -Metro Internacional, la empresa de origen sueco- "estaba interesado en lanzar un gratuito y ya estaba negociando con Metrovías y TBA. La alarma fue el hecho que MI planeaba lanzar un gratuito a la tarde, para no desatar la furia de los matutinos nacionales, especialmente Clarín (...) No hicimos estudios de mercado; no había tiempo. Por supuesto, hicimos nuestras propias proyecciones económicas y financieras, mientras iniciábamos las conversaciones con los canales de distribución (Metrovías, TBA y Trenes Metropolitanos). La perspectiva era buena (...) Sin dudas era una gran oportunidad. En apenas 15 días nos dimos cuenta no sólo de la amenaza de MI sino también de las chances de ocupar un lugar que nadie había ocupado hasta entonces en Buenos Aires. La situación económica aún permitía una aventura de ese tipo".¹²²

La presencia de MI (cuyo producto en 2001 sería *Publimetro*), hizo que los dueños de *La Razón* se apuraran a negociar con las mismas empresas con las que aquellos estaban negociando. A este respecto, Sergio Spadone señaló:

- "TBA: Fue la primera con la que negociamos. Las reuniones las mantuvimos en sus oficinas de Retiro, tanto con su gerencia comercial como con su presidente y accionista, Claudio Cirigliano. La negociación fue rápida y exitosa. TBA prefirió cerrar trato con una empresa argentina antes que con un grupo sueco, a pesar que MI era, en tamaño de empresa, mucho más importante que Editorial La Razón S.A. Fue el primer lugar donde se distribuyó La Razón, diario gratuito, el 15 de marzo de 1999. En este caso, logramos el derecho exclusivo de distribución contra el pago de un canon mensual fijo. El *Grupo Spadone* firmó el convenio hasta enero de 2002".
- "Trenes Metropolitanos: Negociamos entre enero y febrero de 1999. Llegamos a un acuerdo en marzo de 1999 –fue importante cuando ellos vieron el lanzamiento del 15/3 en TBA- y comenzamos a distribuir en los FFCC Roca, San Martín y Belgrano Sur, uno de los primeros días de abril de 1999. El acuerdo no contempló pago de nuestra parte por el derecho exclusivo de distribución".

¹²⁰ Primer Reportaje realizado a Sergio Carlos Spadone, Miembro del Directorio de *La Razón*. 28 de Octubre de 2002.

¹²¹ Agencia Nacional de Comunicación (ANC) de la Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires (UTPBA): *La Razón se inició con un conflicto judicial*. Buenos Aires, 6 de abril de 2000. Bajado de la Web. URL: <http://www.utpba.com.ar/anterior76.html>

¹²² Primer Reportaje realizado a Sergio Carlos Spadone: Op. Cit.

- "Metrovías: Nos costó mucho más tiempo ponernos de acuerdo. Comenzamos hablando con Aldo Roggio, luego con los gerentes de las áreas Comercial y de RRII. Llegamos a un acuerdo recién en junio de 1999 y distribuimos por primera vez el diario en los subtes el 5 de julio de ese año. Pero apenas logramos un acuerdo precario por 90 días, con vistas a ajustar las condiciones a largo plazo tras un período de prueba. No hubo pago de canon durante ese período de prueba".¹²³

La Razón en el Transporte (tal fue el nombre que adquirió el vespertino que se entregaba gratuitamente al mismo tiempo que se vendía en quioscos con la marca *La Razón vespertina*, 5ta. y 6ta. edición) además de ser distribuido en trenes y subterráneos -el contrato con *Metrovías* culminó en noviembre de ese mismo año-, también podía ser obtenido en líneas de colectivos, 14 aerolíneas, y hasta en las cadenas de supermercados Coto y Carrefour.

La empresa editora del vespertino *La Razón* llegó a la distribución exclusiva de sus ejemplares en forma gratuita en los medios de transporte luego de un largo conflicto con los distribuidores y canillitas (presentaciones ante lo que consideraron una competencia desleal), y tuvo su desencadenamiento el 28 de junio de 1999 como corolario de un pleito judicial. La Justicia falló a favor de los minoristas e informó a *La Razón* la incompatibilidad de vender los diarios en los quioscos y, al mismo tiempo, regalarlos.¹²⁴ Según Sergio Spadone, "'La Razón en el Transporte' fue el gratuito lanzado el 15 de marzo de 1999. 'La Razón', mientras tanto, seguía vendiéndose, en sus ediciones 5ta y 6ta, en los kioscos. Pero apenas lanzamos, dos canillitas y dos recorridos nos hicieron juicio por el gratuito. Peleamos en Tribunales y perdimos en primera instancia (era un juzgado laboral...). Tras ello decidimos, el 28 de junio de 1999, discontinuar una de las ediciones, la paga, y seguir sólo con el gratuito. Así nos fuimos de los kioscos, del llamado 'Sistema' de distribución y venta. Seguimos un tiempo como 'La Razón en el Transporte' y luego simplificamos el asunto poniendo sólo 'La Razón'".¹²⁵

El 28 de junio de 1999, el presidente del directorio de *La Razón*, Juan Alemann, anunció que dejaba de vender sus ejemplares a través de los quioscos y que sólo los iba a entregar gratuitamente a los pasajeros de los trenes metropolitanos, los subterráneos y las líneas aéreas.¹²⁶

La iniciativa de los Spadone contó con un particular silencio de los diarios de alcance nacional, los que en el mejor de los casos se limitaron a observar el comienzo de esta nueva etapa como lo fue la construcción de un nuevo circuito de distribución.¹²⁷

¹²³ Op. Cit.

¹²⁴ Agencia Nacional de Comunicación (ANC) de la Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires (UTPBA); *La Razón se inició con un conflicto judicial*. Ibíd.

¹²⁵ Segundo Reportaje a Sergio Carlos Spadone, Miembro del Directorio de *La Razón*. 27 de Noviembre de 2002.

La disputa entre empresas periodísticas y los distribuidores de diarios y revistas databa de años antes, pero se reavivó y profundizó durante los primeros meses de 1999 luego de que el Gobierno nacional decretara la desregulación de la distribución de diarios y revistas.¹²⁸ (Ver punto 7.2.2)

Dice Sergio Spadone: "Al principio nos preocupamos porque los anunciantes tuvieran información sobre la performance del diario en términos de llegada a los lectores. Un diario gratuito era algo nuevo y necesitábamos que los anunciantes supieran dónde iban a poner su aviso. Decidimos brindar información relacionada no sólo con la cantidad de lectores (para ello ingresamos inmediatamente al IVC) sino con la calidad de aquellos, su NSE y todos los datos socio demográficos que ayudaran a colocar y destacar a La Razón en el mapa de los medios a la hora de decidir una pauta".¹²⁹ "Entre marzo de 1999 y diciembre de 2000 editamos una publicación bimestral llamada News Check, en donde volcamos los estudios que hizo Ipsos Novaction ad hoc. Fueron 3,800 casos en 8 meses y nos ayudó muchísimo para que las agencias y anunciantes comprendieran de qué se trataba esto del gratuito y cuál era entonces el perfil del lector".¹³⁰ Según Spadone, "la calidad de los contenidos y la eficacia de sus canales de distribución en toda la red de trenes, subtes y autopistas, le garantizan un gran nivel de cobertura, con lectores del más alto perfil".¹³¹

Con estas acciones, *La Razón* supo aprovechar una oportunidad de mercado¹³² en el rubro de los diarios masivos del Area Buenos Aires, ya que suministró el mismo producto de una nueva manera, con precio cero al consumidor final y con canales de distribución exclusivos (fundamentalmente empresas de transporte público de pasajeros) que le aseguraron una audiencia "cautiva" (por la situación de viaje).

¹²⁶ Agencia Nacional de Comunicación (ANC) de la Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires (UTPBA); *La Razón se inició con un conflicto judicial*. Ibíd.

¹²⁷ Ibídem.

¹²⁸ Agencia Nacional de Comunicación (ANC) de la Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires (UTPBA); *La Razón se inició con un conflicto judicial*. Ibíd.

¹²⁹ Primer Reportaje a Sergio Carlos Spadone. Op. Cit.

¹³⁰ Segundo Reportaje a Sergio Spadone. Op. Cit.

¹³¹ Documento Institucional presentado por *La Razón* en el Primer Seminario sobre Diarios Gratuitos realizado en Argentina. Op. Cit.

¹³² Kotler, Philip: *El marketing según Kotler*. Editorial Paidós, Buenos Aires, 1999.

Análisis estratégico – Mercado de diarios a principios de 1999

Barreras de entrada • Inversiones de Capital. • Desventajas en costos independientes de la escala *	Amenaza de nuevas entradas Entradas potenciales/ Nuevos participantes	Barreras de Salida • Activos especializados • Costos fijos de entrada • Barrera emocional
Proveedores Poder de negociación: Alto • Impresión • Provisión de papel	Competidores del mercado de los diarios • Clarín • La Nación • Página/12 • La Prensa • El Cronista • Ámbito Financiero • BAE • Crónica • Diario Popular • Olé • Buenos Aires Herald	Compradores Poder de negociación: Alto • Distribuidores: protegidos por el decreto ley 24.095/45, modificado por el decreto 1025/2000
Amenaza de productos sustitutos	Disponibilidad de sustitutos Sustitutos • Diarios gratuitos • Radio AM/FM • Televisión • Infotrans • Internet • Gacetillas barriales	

* En 1999 *La Razón* todavía no se había integrado a *Grupo Clarín*.

7.4.1. Análisis de los cambios en la situación de mercado 1999-2002

El 10 de abril de 2000 se había sumado a la competencia el matutino *El Diario de Bolsillo*, disponible en 38 líneas de colectivos de Capital Federal y del Gran Buenos Aires.

Cuando los empresarios de transportes lograron percibir las ventajas que acarrearía ofrecer un servicio gratuito de ese tipo, la mayor parte de ellos comenzó a pedir un canon a cambio, algo que, cuando *La Razón* comenzó, nadie se había animado a sugerir.¹³³

Trenes de Buenos Aires (TBA), uno de los concesionarios, ya había acordado con el diario de los Spadone que la compañía "percibiría entre el 15 y 20 por ciento de la facturación de los clasificados de 'La Razón'", había aclarado Jorge Molina, a cargo de las Relaciones Institucionales TBA. A cambio de ello, ésta le cedería locales especiales de las estaciones que funcionarían como receptorías de avisos clasificados. No obstante, según Molina, ello nunca ocurrió.¹³⁴

Respecto a los colectivos de la *Línea Plaza*, en los que se entregaba *El Diario de Bolsillo*, el acuerdo de distribución recién se había puesto en marcha y se distribuía en los Servicios Diferenciales. Marcelo Manuzzi, Gerente de Relaciones Institucionales del Grupo Plaza, señalaba por entonces que, en poco tiempo, sumarían a *La Razón* en los colectivos comunes.¹³⁵

Cuando el mercado comenzó a agitarse, algunos intuían que el *Grupo Clarín* (número uno en el negocio de los medios en la República Argentina) no iba a permanecer afuera de un negocio en pleno ascenso; efectivamente, empezó a trabajar en un proyecto para competir en ese incipiente mercado, e inclusive, ya había cerrado un acuerdo de distribución con *Metrovías* para repartir su futuro producto periodístico en todos los ramales de subtes de Buenos Aires¹³⁶; además ya estaba negociando con Supermercados Carrefour y licenciatarias de rutas por peaje para distribuir también en esos espacios su próximo vespertino, que se llamaría "5 Días"¹³⁷.

Periodistas del *Diario Clarín* dijeron a la Agencia Nacional de Comunicación (ANC) de la Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires (UTPBA) que el Grupo proyectaba la edición de un diario gratuito o de bajo costo desde principios de 1999, cuando un equipo de profesionales recibió el encargo de diseñar un diario popular que inicialmente estaba previsto para ser vendido en el circuito tradicional a cincuenta centavos. La idea fue archivada en 1999 y reactualizada en 2000. La salida del nuevo producto

¹³³ Moreno, Graciela. *Informarse no tiene precio*. Diarios Gratuitos. Revista Noticias. Buenos Aires, Argentina, 6 de mayo de 2000.

¹³⁴ Molina, Jorge. Reportaje.

¹³⁵ Moreno, Graciela. Op. Cit.

¹³⁶ Op. Cit.

¹³⁷ Agencia Nacional de Comunicación (ANC-UTPBA). *Grandes grupos de comunicación se lanzan a dominar la distribución gratuita de diarios en Buenos Aires*. 6 de Abril de 2000. Bajado de la Web. URL <http://www.utpba.com.ar/anterior76.html>.

del *Grupo Clarín* estaba prevista inicialmente para marzo o abril, pero se retrasó por razones operativas ya que su comienzo hubiera coincidido con el relanzamiento de los suplementos de avisos clasificados, lo cual habría dificultado las tareas de impresión y forma.¹³⁸

Esa estrategia del *Grupo Clarín* había alterado los ánimos de *La Razón*, que decidió quitar los dispensers de donde se retiraban gratuitamente los diarios dentro de las estaciones de subtes.¹³⁹ Sergio Spadone, Editor Responsable de *La Razón* en 1999, había afirmado en aquella ocasión: "No podíamos seguir noviendo con Metrovías sabiendo que, tarde o temprano, se iba a casar con 'Clarín'".¹⁴⁰

Por su parte, Juan Ordoñez, vocero de *Metrovías*, le había replicado a Spadone: "Nosotros estábamos muy conformes con la repercusión que tuvo la entrega gratuita de diarios, pero quisimos ser transparentes y les notificamos a 'La Razón' que nuestras charlas con 'Clarín' estaban muy avanzadas. Queremos que la estrategia de repartir un diario gratis nos signifique un ingreso genuino a la concesión".¹⁴¹

Periodistas de *La Razón* aseguraron entonces a ANC que ante la posibilidad de perder el público cautivo con que el que contaba dentro de la red de subterráneos, la distribución del vespertino durante un tiempo se mantendría igual, sólo que con un pequeño desplazamiento de unos metros que colocarían los miniquioscos en las puertas de las bocas de los subtes en lugar de sus andenes.¹⁴²

Sin embargo, la disputa entre *La Razón* y *Grupo Clarín* fue sólo por los subterráneos, ya que tanto con respecto a las líneas aéreas como con TBA, los convenios firmados por *La Razón* tenían vigencia hasta enero de 2002.¹⁴³

"Tras la finalización del período de prueba entre *La Razón* y *Metrovías*, *Clarín* realizó una mejor oferta y logró firmar un acuerdo con los subtes. Pensaban lanzar su propio gratuito. Ello nos llevó a buscar ejes para desarrollar el negocio juntos y, lo que comenzó como la búsqueda de acuerdos comerciales, finalizó con el ingreso de *Clarín* en la sociedad".¹⁴⁴ "Las primeras conversaciones con *Clarín* apuntaban a hacer algo juntos, ya que ellos estaban por lanzar su propio gratuito, '5 Días'. La situación nos llevó a asociarnos a través de la venta de una parte de la compañía".¹⁴⁵

La venta del 75% de las acciones de *La Razón* al *Grupo Clarín* fue firmada el 27 de diciembre de 2000. El ingreso de *Clarín* como socio mayoritario generó un nuevo directorio, con tres integrantes de

¹³⁸ Agencia Nacional de Comunicación (ANC-UTPBA): *Ibíd.*

¹³⁹ Moreno, Graciela. *Op. Cit.*

¹⁴⁰ *Op. Cit.*

¹⁴¹ *Op. Cit.*

¹⁴² Agencia Nacional de Comunicación (ANC-UTPBA). *Grandes grupos de comunicación se lanzan a dominar la distribución gratuita de diarios en Buenos Aires.* *Ibíd.*

¹⁴³ *Ibíd.*

¹⁴⁴ Primer Reportaje a Sergio Carlos Spadone. *Op. Cit.*

¹⁴⁵ Segundo Reportaje a Sergio Carlos Spadone. *Op. Cit.*

Clarín (Presidente, Saturnino Herrero Mitjans; Vicepresidente, Héctor Mario Aranda; Director, Vicente Di Loreto) y dos de Spadone (Directores: Carlos Pedro Spadone y Sergio Carlos Spadone).¹⁴⁶

.

Haber vendido la mayoría a *Clarín* y permanecer como socios de *La Razón* tiene muchos significados, según Spadone¹⁴⁷, entre otros:

- “Haber consolidado un proyecto muy riesgoso y novedoso, revolucionario para el mercado de medios del país”.
- “Comprobar que la decisión de octubre de 1998 de ingresar en el segmento de gratuitos fue la correcta”.
- “Comprobar que el esquema utilizado para la edición de LR como gratuito, entre marzo de 1999 y diciembre de 2000 fue el correcto, aún cuando otros gratuitos en el mundo siguieron otra línea”.¹⁴⁸
 - o “Línea La Razón: Conservar las características de un diario pago y entregar un producto de calidad al lector. Un diario para leer en el viaje de vuelta y seguir disfrutando y compartiendo en casa”.
 - o “Línea Metro: Un resumen de noticias de frugal duración en manos del lector. Apenas un “commuter newspaper”, el diario que acompaña al pasajero en su viaje cotidiano, sea a la mañana o a la tarde”.

¹⁴⁶ Op. Cit.

¹⁴⁷ Op. Cit.

¹⁴⁸ Op. Cit

7.4.2. Modelo de negocios

Tal como se ha señalado más arriba, *La Razón*, desde 1992 en adelante, ha sido objeto de varios relanzamientos y de nuevos posicionamientos.¹⁴⁹ En este trabajo se focaliza únicamente en el nuevo posicionamiento y relanzamiento de *La Razón* a partir del 15 de marzo de 1999, cuando pasó a ser un diario gratuito, así como también el que se da a partir de la adquisición por parte del *Grupo Clarín* del 75% de su paquete accionario.

En el mercado de los diarios masivos del Area Buenos Aires, antes de marzo de 1999, todavía no había periódicos gratuitos. Por ello, *La Razón*, en vez de seguir siendo pago al consumidor final y de situarse al lado de sus competidores pagos, eligió reposicionar¹⁵⁰ su producto como gratuito, suministrándolo por ende de una manera nueva. Había encontrado un “hoyo”¹⁵¹ en el mercado y supo aprovechar esa oportunidad.

7.4.2.1. Cambio de la misión

En 1998 había una necesidad de proyección de *La Razón*, y de ser el *First Mover*¹⁵² en el segmento de los gratuitos. La idea¹⁵³ era un nuevo negocio basado en tres columnas, que desde este trabajo pueden tomarse como ejes para analizar su posicionamiento específico¹⁵⁴ en el mercado de los diarios gratuitos¹⁵⁵.

"1-Estamos en el negocio de la publicidad, con CONTENIDOS."¹⁵⁶

"2- Hacemos un Producto Masivo, con el objeto de satisfacer al LECTOR LOCAL, ARGENTINO."

"3- Circulamos en los MEJORES MEDIOS DE TRANSPORTE y llegamos a un IMPORTANTE GRUPO DE LECTORES".

¹⁴⁹ Kotler, Philip: *"Fundamentos de mercadotecnia"*. Prentice Hall, México, 1985.

¹⁵⁰ Kotler, Philip: *Ibíd.*

¹⁵¹ *Ibíd.*

¹⁵² First Mover es la primera empresa que ofrece o brinda un producto o servicio nuevo en un determinado mercado. Lieberman & Montgomery, hablan de la inercia como una de sus posibles desventajas, ya que la organización que actúa como pionera puede verse “atada” a una serie de activos fijos y específicos, o ser reacia a acabar con una línea de producto existente, o convertir su organigrama en extraordinariamente inflexible.

Lieberman, M. B., Montgomery, D. B. (1988). “First-Mover advantages”. *Strategic Management Journal*, 9, pp. 41-58.

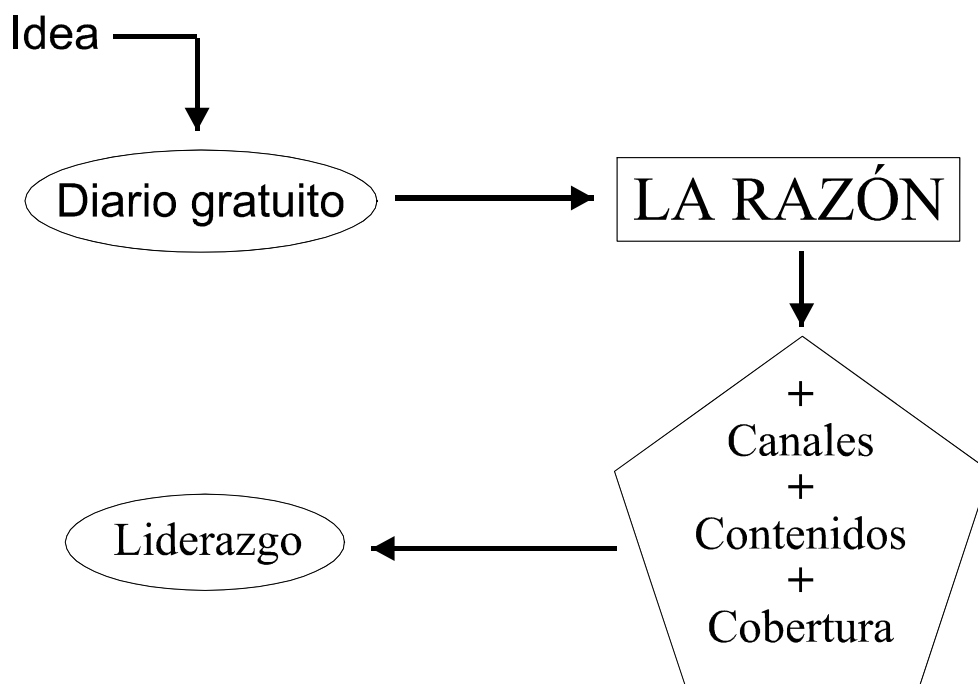
¹⁵³ Porter, Michael: *Op. Cit.*

¹⁵⁴ Kotler, Philip: *"Fundamentos de mercadotecnia"*. *Ibíd.*

¹⁵⁵ Documento Institucional presentado por *La Razón* en el Primer Seminario de Diarios Gratuitos DGA2001. *Op. Cit.*

¹⁵⁶ Porter, Michael: *Op. Cit.*

En el documento institucional se señalaba esquemáticamente lo siguiente:



La Misión¹⁵⁷ de *La Razón* se refiere tanto al público lector como a sus anunciantes:

"A diferencia de otros gratuitos surgidos después, *La Razón* es un diario que pone énfasis en el rigor periodístico y la calidad general de sus contenidos. Y al mismo tiempo, tiene varios ejes de ejecución¹⁵⁸:

"- El servicio para sus lectores. Se trata de desarrollar, con las piezas suficientes, aquellos temas que son de interés masivo y aportarle guías de significado a la gente."

"- Dentro de esa temática, se ofrece mayor desarrollo a las secciones de Política Nacional, Información General, Guía de Espectáculos y Deportes."

"- Junto al interés temático y al servicio, - a diferencia de otros gratuitos, que consisten sólo en resúmenes de cables- también hay interpretación de parte de un equipo de periodistas profesionales y opinión, que aportan otros anclajes a un tema, siempre con una visión amplia y plural."

"- El actual proyecto de *La Razón* tiene un especial interés en la incorporación de un público de lectores jóvenes (muchos de ellos, por primera vez lectores de diarios) que llegan con una cultura 'audiovisual' y más cercana a las nuevas tecnologías y a las tendencias más modernas en el arte, las manifestaciones sociales y el deporte."

¹⁵⁶ Documento Institucional presentado por *La Razón* en el Primer Seminario de Diarios Gratuitos DGA2001. Op. Cit.

¹⁵⁷ Porter, Michael. Op. Cit.

"- La asociación con Clarín permitió reforzar estos conceptos y otros como la 'humanización' del contenido periodístico, hacer que cada tema tratado esté más cercano al lector, tanto a través de historias de vida como de testimonios de la gente sobre los hechos cotidianos: la inseguridad, la educación, el consumo, muestras de arte, nuevas leyes, fenómenos sociales, etc."

"Se trata, por esa fórmula, de que el público lector -que abarca distintos sectores sociales- aprecie el diario, lo lleve, lo utilice y lo comparta con su grupo familiar."

Este documento institucional de *La Razón* fue elaborado por el Departamento de Marketing, y en él figuran el conjunto de tácticas que el diario ha realizado luego de haber desplegado su estrategia¹⁵⁹ de posicionarse como gratuito. Según Spadone, "el Directorio predomina en el nivel estratégico de tomas de decisiones".

7.4.2.2. Segmentación. Mercado Meta.

Desde marzo de 1999, *La Razón* apuntó a una estrategia de mercadotecnia diferenciada¹⁶⁰, es decir, después de hacer una segmentación de mercado tomando como base variables geográficas¹⁶¹ (Area Buenos Aires) y conductuales¹⁶² (ocasiones), su producto dejó de ser masivo, pues sólo podían adquirirlo gratuitamente aquellos destinatarios que utilizaban los canales de distribución –medios de transporte- en los que el mismo se distribuía. Por ello, la primera segmentación de mercado que realizó *La Razón* fue a través de sus canales de distribución, exclusivos, que le aseguraban una audiencia cautiva, en el momento y en el lugar indicados (viaje de vuelta del trabajo al hogar).

Como se verá en el apartado siguiente, *La Razón*, a partir de un estudio de mercado realizado por Ipsos Novaction, fue seleccionando su Mercado Meta¹⁶³ en un período que se extendió desde 1999 hasta 2001. Allí, a la primera segmentación de mercado (que se realizaba sobre variables geográficas y conductuales) se agregaron variables demográficas (Sexo, Edad y Nivel Socio-Económico). Si bien la estrategia de *La Razón* era cubrir todos los segmentos que aparecían dentro de sus canales de distribución, identificó su *Target Group* en el público joven, de 20 a 35 años, ambos sexos, con NSE ABC1, C2 y C3.

¹⁵⁸ El Momento *La Razón: El Diario*. Bajado de la Web. URL: www.elmomentolarazon.com.ar/larazonphp?cuerpo=el_diario2.htm.

¹⁵⁹ Porter, Michael: Op. Cit.

¹⁶⁰ Kotler, Philip: "Fundamentos de mercadotecnia". Ibíd.

¹⁶¹ Ibídem.

¹⁶² Ibídem.

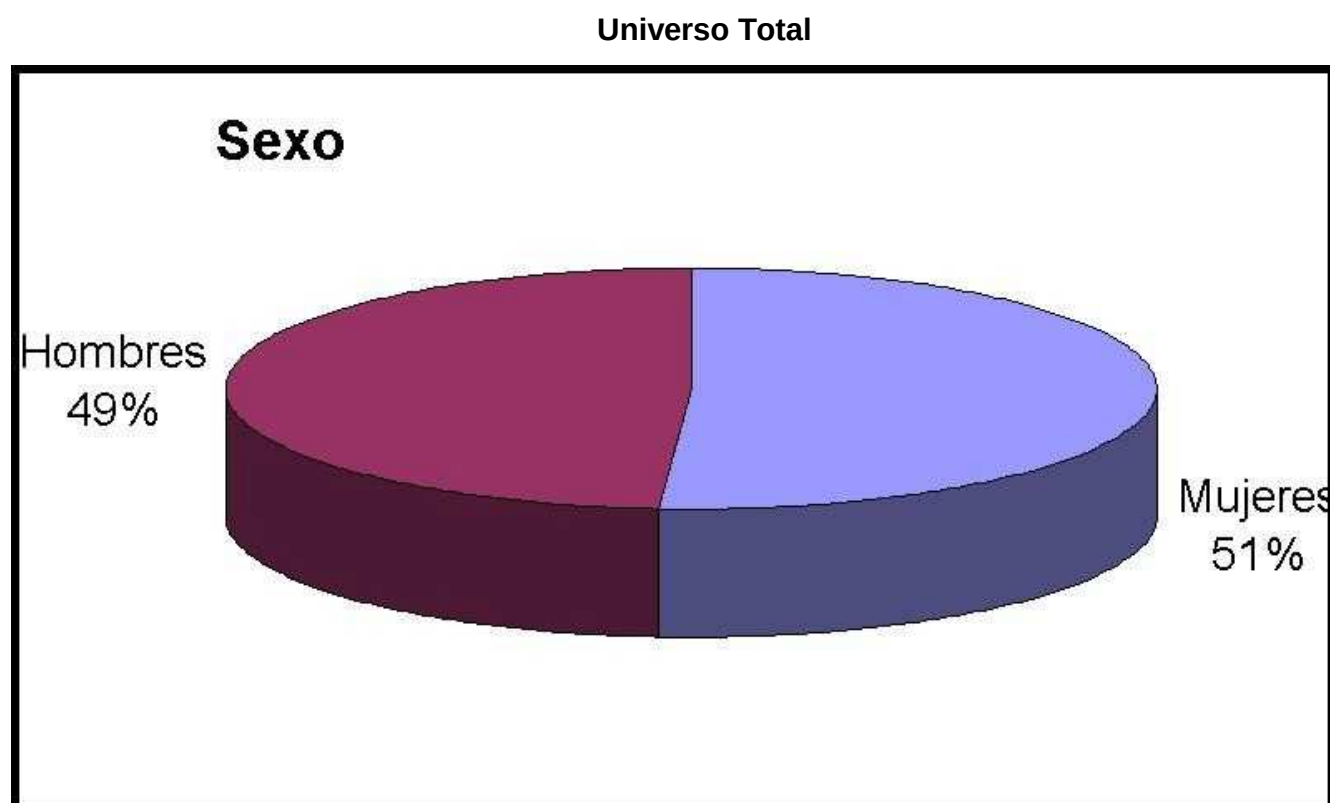
¹⁶³ Ibídem.

En 2002, *La Razón*, luego de la debacle de 2001, volvió a realizar estudios de mercado en Capital Federal y Gran Buenos Aires (contratando empresas para la tarea), para identificar variaciones en la composición de sus lectores (sobre 314.000 casos).

7.4.2.2.1 Público y perfil de lector

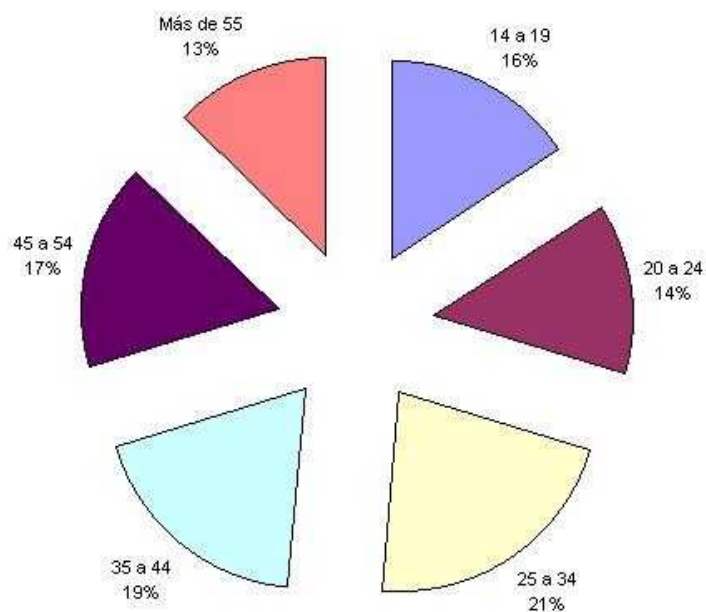
En el año 2001, *La Razón* efectuó un análisis de mercado sobre un universo de 9.743.902 habitantes de Capital Federal y Gran Buenos Aires, teniendo en cuenta para ello a los usuarios de las cinco líneas de subtes, las 200 líneas de colectivos y las siete líneas de trenes urbanos y suburbanos. Con esto, quiso conocer las características sociodemográficas del universo de individuos que utilizan medios de transporte en su zona de influencia.

Se llegó a las siguientes conclusiones:



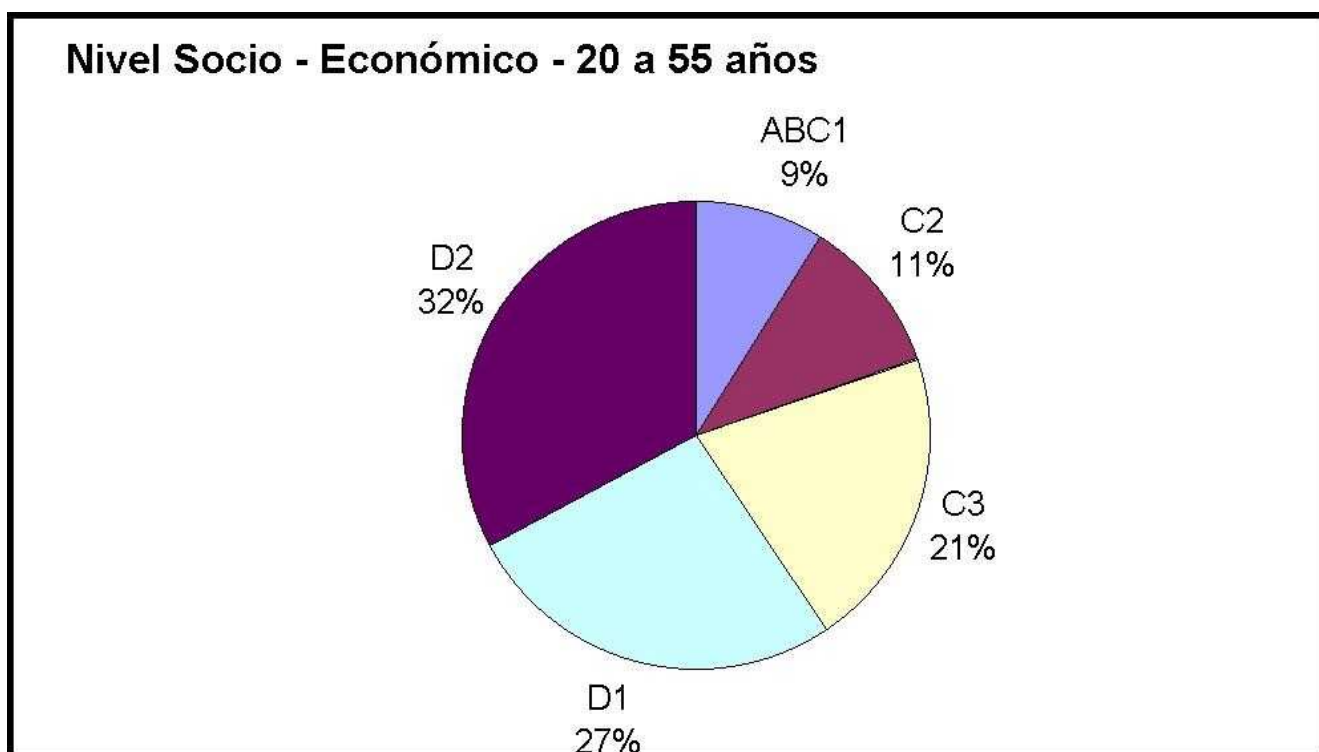
Fuente. Documento Institucional presentado por La Razón en Seminario de Diarios Gratuitos DGA2001

Edad



Fuente. Documento Institucional presentado por La Razón en Seminario de Diarios Gratuitos DGA2001

Con estos datos, se delimitó el público meta del periódico entre los habitantes de 20 a 55 años de Capital Federal y Gran Buenos Aires, ambos sexos, y nivel socioeconómico ABC1 + C2 + C3, cuyo total es de 3.995.000:



Fuente. Documento Institucional presentado por La Razón en Seminario de Diarios Gratuitos DGA2001

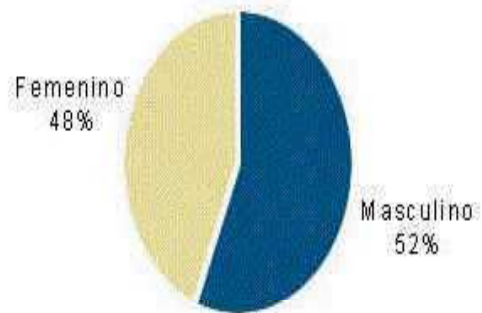
(Ver en Apéndice descripción de Niveles Socio – Económicos)

Lectores

El perfil del lector de *La Razón* es: público joven, de 22 a 35 años, argentino, de Nivel Socio Económico ABC1+C2+C3, que utiliza medios de transporte como medio para desarrollar alguna actividad.

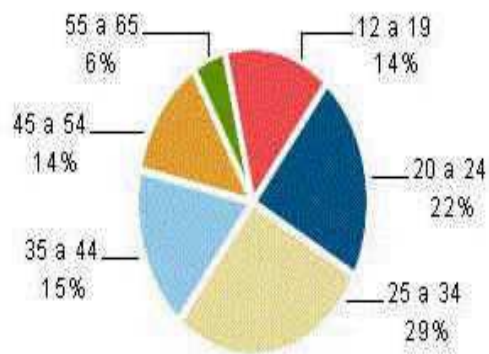
De acuerdo con los estudios EGM-IPSOS y TGI-IBOPE, realizados en 2002, *La Razón* cuenta con 314,000 lectores diarios en todo el país, en todos los niveles socioeconómicos y edades, cuyas características son las siguientes:

- Lectores por sexo:



Fuente. El Momento La Razón. www.elmomentolarazon.com.ar. Datos Obtenidos en noviembre de 2002

- Lectores por edades:



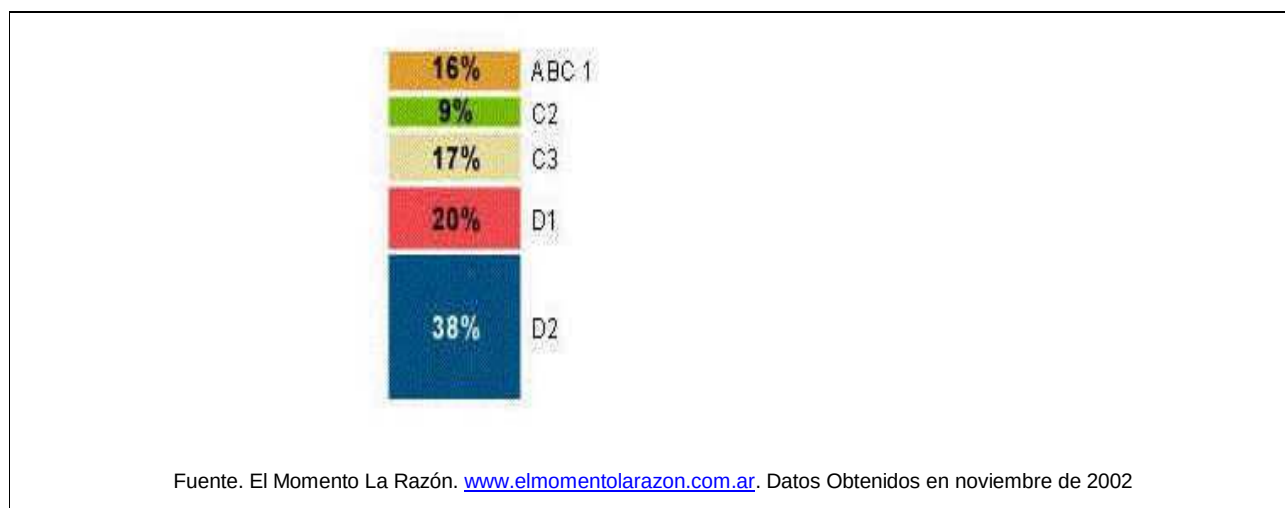
Fuente. El Momento La Razón. www.elmomentolarazon.com.ar. Datos Obtenidos en noviembre de 2002

Comparado con el resto de los diarios de su zona de influencia, franja etaria 25 a 54 años, los resultados son los siguientes:

- Lectores Capital y GBA - 25 a 54 años - Todos los Niveles Socio-Económicos:



- Lectores por Nivel Socio – Económico:



Dentro de la franja etaria seleccionada, comparado con el resto de los diarios de su zona de influencia, dentro del NSE ABC1-C2-C3, los resultados son los siguientes:

- Lectores Capital y GBA - 25 a 54 años - Niveles Socio-Económicos ABC1/C2/C3:



7.4.2.3 Posicionamiento

Antes de ser relanzado como gratuito, *La Razón* era una marca que suscitaba gran familiaridad pero tenía baja estima¹⁶⁴. Por ello, la nueva propuesta de valor de la marca –su posicionamiento amplio– fue la de liderazgo enfocado en costo¹⁶⁵ para el nicho que había identificado. Su posicionamiento ante los lectores pasó a ser en términos de Kotler¹⁶⁶ de "lo mismo por mucho menos", esto es, ofrecía un producto-servicio de similares características a la competencia, que satisfacía similares necesidades, sin contraprestación económica alguna.

A partir del ingreso de *Editorial La Razón* en el *Grupo Clarín* y de su relación con AGEA (Diario Clarín¹⁶⁷, Olé y otras publicaciones), Sergio Spadone destacó las claves del desarrollo del periódico, que descansaba sobre “tres columnas”, “las tres ‘C’, Contenidos, Canales de Distribución y Cobertura” (Ver

¹⁶⁴ Young & Rubicam: Citado por Kotler, Philip: *"El marketing según Kotler"*. Ibíd.

¹⁶⁵ Porter, Michael: Op. Cit.

¹⁶⁶ Kotler, Philip: *"El marketing según Kotler"*. Ibíd.

¹⁶⁷ *Diario Clarín* cuenta con la mayor participación de mercado tanto en Buenos Aires como en el resto de Argentina, con el 51% de ejemplares vendidos en Capital Federal y Gran Buenos Aires, y el 36% si se toma en cuenta a todo el país. En 2001, la circulación paga promedio alcanzó a los 458 mil ejemplares por día, lo que representa 2,6 veces la de su mayor competidor, *La Nación*. No obstante estas cifras son un 16% inferiores a las de 1999.

Parte de esta caída se financió con la mejora de los márgenes de circulación que dispuso en forma unilateral Clarín en 2000 y que hizo que el quiosquero y las empresas de distribución reciban el 42% del precio de tapa, contra el 50% que se pagaba en otras épocas. El negocio de los diarios, que permite a las editoriales mantener un bajo nivel de cuentas a cobrar - el intermediario al recibir la edición, abona el porcentaje de lo vendido en la jornada anterior-, podrá mejorar a futuro gracias al régimen de libre competencia establecido en 2001 y que aún no se ha llevado a la práctica por completo.

Revista *Apertura*, Edición 113, agosto de 2002. Pág. 25-26.

puntos 7.4.2.3.1. y 7.4.2.3.2.). Según las variables que denominamos *4 P'*, es decir desde las *tácticas*¹⁶⁸, *variables independientes y controlables del mix de marketing*, pueden formularse como sigue:

- *Precio*: Precio cero, gratuito.
- *Producto*: Contenidos informativos y publicitarios. Cobertura propia de los acontecimientos. Rediseño (packaging).
- *Plaza*: Canales de distribución “adecuados” para optimizar la oferta publicitaria. Exclusividad en los convenios.
- *Promoción*: actividades destinadas a reforzar la Marca.

7.4.2.3.1 *Producto y Packaging.*

En el primer rediseño de *La Razón* cuando fue lanzado como gratuito, cambió a formato tabloide y pasó a contar con 32 páginas, aunque no respondía a las características generales de los diarios gratuitos mundiales (caracterizados por ser bastante más pequeños y presentar los contenidos en forma muy sintética y breve). A diferencia de ellos, ofrecía notas más complejas y con mayor producción.¹⁶⁹

En cuanto a la primer “C”, la de los contenidos, se señalaban como fortalezas del posicionamiento de *La Razón*¹⁷⁰:

- “Esquema de diario tradicional”,
- “Marca centenaria”,
- “Rigor periodístico y contenidos de calidad”.

Los ejes de ejecución serían:

- “Servicio para los lectores”,
- “Interpretación por parte de los periodistas”,
- “Opinión”,
- “Atención a nuevas tendencias”,
- “Brindar tópicos cercanos al lector”.

¹⁶⁸ Porter, Michael: Op. Cit.

¹⁶⁹ Garrido, María José: *La muerte del precio de tapa*. Mediomundo, Año 4, Número 3, 2001. Bajado de la Web. URL: <http://www.mediomundo.net/mm0012/dgratis.php>.

¹⁷⁰ Documento Institucional presentado por *La Razón* en el Primer Seminario de Diarios Gratuitos DGA2001. Op. Cit.

El “objetivo”:

- "Ser apreciados por nuestros contenidos".

Lo último da una clara idea de la importancia que *La Razón* le daba a los contenidos como posicionamiento del diario, para diferenciarse de sus competidores gratuitos, *Publímometro* y *El Diario de Bolsillo* por “calidad”, y de sus competidores pagos por “gratuidad”. De allí, su permanente insistencia en que su producto “estaba pensado para el lector argentino”.

Los suplementos, hasta diciembre del 2001, fueron los siguientes:

- Lunes: Deportes
- Martes: City, Económico.
- Miércoles: Sobre Autos.
- Jueves: RT, Turismo.
- Viernes: Lo Mejor, Mujer

Todos estos suplementos eran de 8 páginas cada uno.

En cuanto a las pautas publicitarias, se destacaban las siguientes:

- Carrefour: tenía una pauta semanal de una página los días viernes.
- Universidad Abierta Interamericana: suplemento de 8 páginas, una salida por mes.
- Salud: suplemento de 8 páginas, salida cada 15 días.

En septiembre de 2001, tras la integración al Grupo Clarín, *La Razón* fue relanzado con una renovación de su diseño y de sus contenidos, “ágil y accesible para la lectura, a todo color”¹⁷¹. Este relanzamiento fue resultado de un proceso de cambios que estuvo a cargo de un equipo de periodistas, fotógrafos y diseñadores provenientes del *Diario Clarín*, entre otros, su Director Periodístico, Luis Vinker, y del subdirector, Horacio Convertini, bajo la supervisión de Ricardo Roa y la participación del Estudio Cases & Associats. En este segundo rediseño se agregó, entre otros cambios, un índice en la tapa y se suprimieron algunos suplementos.¹⁷²

Según Sergio Spadone, “El rediseño de *La Razón* estuvo a cargo del estudio que normalmente trabaja para el Grupo Clarín, Cases & Associats, de Barcelona. Son quienes tuvieron a su cargo el rediseño de Clarín y los creadores de Olé.

¹⁷¹ Segundo Reportaje a Sergio Spadone: Op. Cit.

¹⁷² Garrido, María José: *La muerte del precio de tapa*. Op. Cit.

“Cases & Associats evaluó el layout actual de La Razón como muy vanguardista y novedoso. Permite una lectura rápida, aún cuando la extensión de los textos no sigue la línea general de los gratuitos del mundo, especialmente los de Metro (Suecia). Nuestras notas son más extensas y son de creación propia; no ‘picamos’ cables. La estrategia de La Razón fue conservar una redacción de redactores y no de jóvenes periodistas sin experiencia previa en medios escritos, como sí emplea Metro. Ello eleva la calidad del producto y lo hace mucho más interesante.

“Por otra parte, el diseño tiene un aspecto visual de gran impacto, más acorde con la cultura audiovisual de estos tiempos, apuntando a que los lectores más jóvenes se ‘enganchen’ con el producto. Y no me refiero a los adolescentes, sino al público de entre 20 y 35 años, duro de conquistar para cualquier diario”.¹⁷³

"Trabajar en este medio no difiere -a grandes rasgos- de hacerlo en un diario pago. Las rutinas periodísticas son similares", afirmó Federico Rossiter, editor de Economía, para quien la única diferencia radicaba en el tratamiento de la información. "Por falta de espacio, las noticias sólo pueden ser enunciadas brevemente".¹⁷⁴

En una nota publicada en *Diario Clarín* se afirmaba sobre que “como plus a su renovación de diseño y contenidos, La Razón mantiene aquellos valores que le permitieron ganarse un lugar de privilegio en el mercado de los diarios porteños, como su trayectoria, su fuerza de marca, y su conocido espíritu periodístico”. En cuanto a la cobertura, se señalaba la producción propia de contenidos, la presencia de periodistas de *La Razón* en el lugar de los acontecimientos y la colaboración de columnistas reconocidos.¹⁷⁵

En este momento se produjo una nueva propuesta de valor de la marca. Su posicionamiento ante sus lectores pasó a ser en términos de Kotler¹⁷⁶ de "menos por mucho menos", esto es, ofrecía un producto-servicio de características menores a la competencia (pérdida de suplementos), sin contraprestación económica alguna. *La Razón*, en su cuerpo principal, sigue ofreciendo mayor desarrollo a las secciones de Política Nacional, Información General, Guía de Espectáculos y Deportes.

A esta renovación de sus contenidos y diseño, se añadió la posibilidad de leer *La Razón* en la Web (www.larazon.com.ar), en donde están disponibles todos los títulos de tapa y se pueden leer las notas de cada una de las secciones, así como también los datos del tiempo (actualizados permanentemente).

¹⁷³ Segundo Reportaje a Sergio Spadone: Op. Cit.

¹⁷⁴ Garrido, María José: *La muerte del precio de tapa*. Op. Cit.

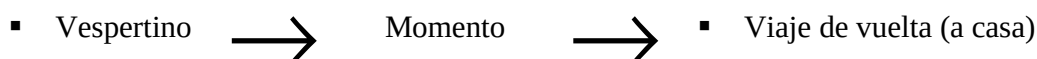
¹⁷⁵ Diario Clarín: *Medios una nueva etapa para el diario pionero de la prensa gratuita argentina. La Razón llega ahora con un diseño y contenidos totalmente renovados*. Bajado de la Web. URL: <http://old.clarin.com/diario/2001/09/24/s-304218.htm>

¹⁷⁶ Kotler, Philip: *"El marketing según Kotler"*. Pág. 84-87. Ibíd.

7.4.2.3.2 Plaza.

En cuanto a la segunda "C", "los canales de distribución", el documento institucional de *La Razón* señalaba un segundo eje de posicionamiento, en el que:

- Los acuerdos de exclusividad con las principales compañías de transporte le aseguraban:
 - Fortaleza
 - Ventaja Competitiva¹⁷⁷
- La distribución en el momento y en el lugar indicados (*Just in Time*) daba como resultado la combinación de dos fuertes hábitos:
 - Viaje Cotidiano
 - Lectura del diario



En cuanto a la ventaja competitiva que le aseguraban los canales de distribución en exclusividad a *La Razón* frente a sus competidores, Sergio Spadone afirmó que “la distribución fue un punto clave a la hora de construir el proyecto. Primero salimos a conquistar los canales de distribución y luego comenzamos a pensar el producto y la estrategia comercial”.¹⁷⁸ Para Spadone, no era el producto el que determinaba la gestión (distribución, publicidad, costos), sino que la búsqueda de canales de distribución con audiencias “cautivas” era el determinante de aquél y de la estrategia comercial.

Este ítem será desarrollado más adelante, en el Apartado 7.4.4., *Distribución*.

¹⁷⁷ Porter habla de la consecución de ventajas competitivas mediante la conquista de una posición de mercado sólida, teniendo siempre en consideración el efecto que sobre el mercado tienen las fuerzas competitivas. En esta visión, cada uno de los elementos se encuentra claramente definido y diferenciado, siendo, por lo tanto, posible realizar un análisis exhaustivo y pormenorizado de todos y cada uno de ellos. En última instancia, el tamaño y el levantamiento de barreras a la entrada (economías de escala, economías de alcance, acceso a los canales de distribución, etc.) son las claves para el éxito de la organización.

Actualmente, ganar un nuevo cliente cuesta más que mantener satisfecho a uno que ya consume el producto o servicio. De ahí que las empresas estén constantemente generando estrategias tendientes a reforzar el vínculo existente con el consumidor ya ganado.

Las empresas que pretendan ingresar a un sector, no deben pasar por alto este detalle y tienen que esforzarse en buscar aquella ventaja competitiva que la competencia no ofrece.

Fuentelsaz, Lucio; Maicas, Juan P.; Polo, Yolanda: “La generación de valor en la economía digital”. Bajado de la Web. <http://www.revecap.com/veea/autores/F/1.doc>.

¹⁷⁸ Segundo Reportaje a Sergio Spadone. Op. Cit.

7.4.2.3.3 Promoción.

Entre las actividades de promoción desarrolladas por *La Razón* para reforzar el valor de la marca, pueden señalarse las siguientes:

- Hacia los Anunciantes, entre otros:
 - Paneles en las estaciones de trenes (por ejemplo TBA) en donde se distribuía *La Razón*, y stands preparados especialmente para que los anunciantes vieran con sus propios ojos *El momento la Razón* (cuando el anunciante ve el contacto entre los ejemplares de *La Razón* y el público “en el momento y en el lugar indicados”).
 - Con el documento institucional del *1er. Seminario de Diarios Gratuitos* propiamente dicho también se estaba promocionando el diario a los anunciantes.
 - Con la creación del sitio www.elmomentolarazon.com.ar para mantener y atraer nuevos y potenciales anunciantes a través de los argumentos de venta del vespertino.
- Hacia el Público (para reforzar la marca), entre otros:
 - A través de su distribución en centros culturales y en la Universidad de Buenos Aires (de la cual se había hecho un suplemento).
 - Actividades realizadas conjuntamente con la *Secretaría de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires*, como auspiciante.
 - A través de un suplemento de teatro.
 - Armandando un concurso de cuentos (en acuerdo con *Metrovías* y con la *Biblioteca Nacional*).

7.4.3. Estructura de la empresa - Costos.

Para analizar la estructura de costos de *La Razón*, se ha partido del organigrama jerárquico que engloba desde los órganos de gobierno hasta los diferentes departamentos (Ver Apéndice, Apartado 11.6).

Si bien la empresa analizada se ha reservado dar cifras al respecto, de acuerdo al organigrama puede apreciarse que los costos de personal son similares a los de los medios gráficos pagos, como por ejemplo *Crónica* o *Diario Popular*. Según Sergio Spadone, *La Razón* contaba con 120 empleados en 2001. Luis Vinker, Director Periodístico de *La Razón*, afirmó que la planta se redujo considerablemente y el diario sufrió una mudanza en noviembre de 2001, aunque no dio precisiones al respecto "por tratarse de asuntos privados". La Razón había tenido su sede desde agosto de 1992 hasta entonces en Río Cuarto 1242, Barracas. El traslado a Ituzaingó 647 implicó una reestructuración de todas las áreas, algunas de las cuales pasaron a desarrollarse en *Diario Clarín*, poniéndose en marcha un proceso de integración. Ello, según Spadone, "facilitó muchas cosas, como el compartir recursos e integrar sistemas y herramientas de trabajo".¹⁷⁹

Hay una sinergia entre el *Grupo Clarín* y *La Razón*, lo cual le permite reducir sus costos. Por ello, después de la adquisición del 75% de sus acciones, la planta de todos los Departamentos del vespertino se redujo en un 50% (en el de Redacción se despidió a 45 redactores) con excepción del Comercial, que sufrió menos la reducción.

La Razón tiene 3 Departamentos de línea¹⁸⁰ (Redacción, Comercial, Marketing y Circulación) y uno de apoyo (Administración y Personal). De acuerdo con Sergio Spadone¹⁸¹, miembro del Directorio, la cantidad de empleados en cada uno de ellos es la siguiente:

- Redacción: 25 personas. Hay Editores, Directores y Responsables de Secciones (Espectáculos, Deportes, Actualidad, Fotografía y Diseño), redactores y cronistas, cuyo salario mínimo no es inferior a los 400 pesos mensuales.
- Comercial: 27 personas. Hay un Gerente y 26 empleados, entre ellos Ejecutivos de Cuenta.
- Personal: 1 persona. Hay un Gerencia de la que dependen cuatro sectores (administración, contaduría, tesorería y finanzas). Aquí la empresa se ha reservado la información. Gran parte de este Departamento funciona en *Diario Clarín*, en donde hay una Gerencia de Personal.
- Marketing y Circulación: 27 personas. Hay un Jefe de Marketing. Las principales actividades de marketing se desarrollan en *Clarín*. Engloba al Departamento de Distribución.

¹⁷⁹ Segundo Reportaje a Sergio Carlos Spadone: Op. Cit.

¹⁸⁰ Población, José Ignacio y García – Alonso, Pedro. Pág. 326. Op. Cit.

¹⁸¹ Segundo Reportaje a Sergio Carlos Spadone. Op. Cit.

- *Distribución:* Hay un Jefe de Distribución, Supervisores, Choferes y Promotoras. Este Departamento pertenece al de Marketing y Circulación. Se han tercerizado algunos servicios de distribución troncales y por ello se desvinculó gente del área, choferes y ayudantes.

En ninguno de ellos hay subgerencias

Si bien la empresa se ha reservado información que considera de carácter "confidencial y privado", la estructura jerárquica de mandos descripta mediante el organigrama, junto con la cantidad de departamentos y el número total de empleados, dan una idea clara de los costos fijos que soporta, si se consideran los costos de producción (cobertura de acontecimientos, redacción, edición, fotografía, compaginación y diseño).

Según Sergio Carlos Spadone, "los costos más importantes, en orden, son: sueldos y derivados, servicios de impresión, papel, servicios adicionales (administración y contenidos)"¹⁸². Es decir, costos fijos (salarios) superiores a los variables (servicios de terceros relacionados con la cantidad de ejemplares que se han de imprimir y distribuir por edición), lo que habla de una ecuación adecuada.

Sin embargo, también hay otros costos, en especial aquellos referidos a la distribución, que son peculiares, ya que al transporte de sus ejemplares se suma el canon impuesto por las empresas de transportes y de otras actividades en las cuales el vespertino se distribuye. Si bien la empresa también aquí se ha reservado el derecho a resguardar su información, todos los canales de distribución representan costos que "no son bajos" según Luis Vinker, aunque también son fijos.¹⁸³ También hay servicios adicionales prestados por otras empresas, como por ejemplo "mailings" a través de correos privados.

En cuanto a los costos de impresión, tanto Sergio Spadone como Luis Vinker afirmaron que se desarrollan en *Diario Clarín* bajo la forma de servicios prestados a *La Razón*. Se debe tener en cuenta que los insumos, como el papel y las tintas, según Vinker, han duplicado su precio luego de la devaluación de la primera mitad de 2002.

La integración con el Grupo Clarín le ha permitido reducir considerablemente los costos, lo que la ha beneficiado luego de la debacle económica de diciembre de 2001.

A juzgar por Luis Vinker, el proceso de producción del diario es el siguiente: "de 07.00 a 12.00 se arma el diario, interviniendo en ello el Departamento de Redacción y el Comercial, decidiéndose cuántas páginas va a tener la edición. Luego es impreso en los talleres de *Diario Clarín*. Por último, interviene Marketing y Circulación para que el diario sea entregado en el momento y en el lugar indicados".¹⁸⁴

¹⁸² Segundo Reportaje a Sergio Carlos Spadone. Op. Cit.

¹⁸³ Reportaje a Luis Vinker, Director Periodístico de *La Razón*. 12 de Septiembre de 2002.

¹⁸⁴ Reportaje a Luis Vinker. Op. Cit.

7.4.4. Distribución

El Decreto de Desregulación N° 1025/2000, según Spadone, favoreció a *La Razón* y ayudó a solucionar algunos conflictos con canillitas y recorridos (distribuidores), tal como ya se señaló previamente.

La Razón cuenta con "los mejores canales de distribución"¹⁸⁵, en exclusividad. Desde Michael Porter, dicha exclusividad constituiría su ventaja competitiva sostenible¹⁸⁶ frente a los otros dos diarios gratuitos, *Publímtero* y *El Diario de Bolsillo*, y le permitió levantar una barrera de entrada¹⁸⁷ al mercado, protegiendo el segmento de manera más segura.

Sergio Spadone afirmó que luego de la debacle económica, social y política de diciembre de 2001, "los canales siguen siendo los mismos. Lo que se hizo tras el desastre del verano pasado fue bajar la circulación y reestructurar las cantidades por canales, de modo de seguir llegando a un target interesante para los anunciantes. Este año se agregaron Autopistas Urbanas (las que están en poder del Gobierno de la Ciudad, la 25 de mayo y la Perito Moreno). [...] Bajo ese mismo concepto se reforzó la distribución en los subtes y en Autopista del Sol ramal Pilar y Tigre. [...] A modo de innovación mundial pusimos en funcionamiento las únicas máquinas expendedoras de diarios para autopistas. [...] Todas aquellas distribuciones que no satisfacían nuestro target primario fueron eliminadas".¹⁸⁸

En cuanto a la difusión, *La Razón* utiliza una difusión individualizada¹⁸⁹ (a agencias de publicidad, entes oficiales, empresas, etc.) y en bloque¹⁹⁰ (así se podría definir la entrega del diario en trenes y subtes), con predominio de la última.

Los canales a la fecha de realización de este trabajo son:

- 5 líneas de Subtes (60 estaciones con 1 millón de pasajeros por día), Líneas A, B, C, D, E y Premetro. El contrato de distribución habilita a distribuir el diario en todas las estaciones. A diciembre de 2001, *La Razón* se distribuía en las estaciones más importantes del Centro y Microcentro, ya que los pasajeros, a la tarde, se mueven desde allí hacia la periferia. Esas estaciones son entre 15 y 20.

¹⁸⁵ Documento Institucional presentado por *La Razón* en el Primer Seminario de Diarios Gratuitos DGA2001. Op. Cit.

¹⁸⁶ Porter, Michael. Op. Cit.

¹⁸⁷ Op. Cit.

¹⁸⁸ Segunda entrevista realizada a Sergio Carlos Spadone. Colaboró en la Respuesta el Gerente de Circulación y Marketing de *La Razón*, Claudio Zárate. Op. Cit.

¹⁸⁹ Nieto, Alfonso e Iglesias, Francisco. *Empresa informativa*. Op. Cit. Pág. 187.

¹⁹⁰ Op. Cit.

- 1 compañía y 14 líneas de colectivos (500 unidades). Todas las líneas del Grupo Plaza. Capital y Gran Buenos Aires.
- 4 compañías y 7 líneas de trenes urbanos y suburbanos (135 estaciones con 1,6 millones de pasajeros por día). TBA (líneas Mitre y Sarmiento), Trenes Metropolitano (líneas Roca, San Martín y Belgrano Sur), Metrovías (línea Urquiza) y Ferrovías (línea Belgrano Norte).
- 22 sucursales de Carrefour (17 en Capital Federal y Gran Buenos Aires, y 5 en el interior - Mar del Plata, Rosario, Córdoba –2- y Mendoza-).
- 3 compañías con 4 autopistas (100 estaciones de peaje con 116.000 vehículos cada tarde). Autopistas del Sol, Autopistas Illia y Buenos Aires-La Plata.
- 17 compañías aéreas:
 - Aerolíneas Argentinas
 - Austral
 - LAPA
 - Pluna
 - Laer
 - Dinar
 - SW
 - El resto son líneas aéreas internacionales:
 - o KLM
 - o Mexicana de Aviación
 - o Vasp
 - o Ecuatoriana
 - o Cuba
 - o Tam
 - o Lloyd Aéreo Boliviano
 - o American Airlines
 - o Air Plus
 - o Iberia
- 3.500 taxis, (todas las unidades pertenecen a empresas de radio-taxi). A través de convenios exclusivos celebrados por dos años, los pasajeros de taxis de radiollamada ofrecen a sus clientes

un diario que es leído por 40 personas como mínimo. Sergio Spadone estimó por ello que un total de 128.000 hombres y mujeres leen *La Razón* en los taxis todas las tardes¹⁹¹.

- 1.500 habitaciones¹⁹² de los 38 principales hoteles de 4 y 5 estrellas de Buenos Aires,
- 46 estacionamientos y playas de estacionamiento en Micro y Macrocentro, donde 4.000 clientes ABC1 reciben el diario¹⁹³.
- 400 bares y restaurantes,
- 22 compañías de Charters,
- Countries,
- Instituciones Públicas y Privadas.
- Micros de larga distancia
- 16 Estaciones de Servicio
- Juzgados de Capital Federal (1200 ejemplares por día)
- Mailing a líderes de opinión (3200 ejemplares por día a Agencias de Publicidad, anunciantes, y funcionarios, entre otros, en 2000¹⁹⁴, y 2500 en 2001).

Editorial La Razón se encarga de la distribución del diario al consumidor final, con personal y vehículos propios, con excepción de la difusión individualizada.

La circulación de *La Razón* fue en ascenso hasta el 2000, y luego de la debacle económica de diciembre de 2001 descendió en un importante número, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

¹⁹¹ Garrido, María José: *La muerte del precio de tapa*. Op. Cit.

¹⁹² Garrido, María José: Op. Cit.

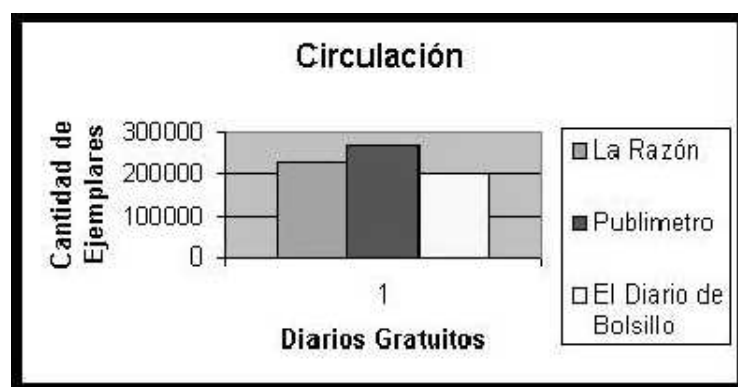
¹⁹³ Op. Cit.

¹⁹⁴ Op. Cit.



Fuente. Documento Institucional presentado por la Razón en el seminario sobre gratuitos. 2001

Se establecía en 2001 que la circulación de *La Razón* era de 230.000 ejemplares por día, con un readership (cantidad de personas que leen cada ejemplar) de 2,31 lectores por copia y una masa de lectores¹⁹⁵ que alcanzaba los 531.000.



Fuente. Instituto Verificador de Circulaciones. Datos brindados en septiembre de 2002.
(Ver tabla en Apéndice)

¹⁹⁵ Se obtiene multiplicando la circulación (230.000 ejemplares) por el readership (2.31). Documento Institucional presentado por *La Razón* en el Primer Seminario de Diarios Gratuitos DGA2001. Op. Cit.

7.4.5. Publicidad y participación de mercado

En el plan de negocios de La Razón, la venta de publicidad adquiere una importancia fundamental, pues según Spadone "el 100% de los ingresos de La Razón provienen de la venta de publicidad [...] y los ingresos de La Razón son de La Razón, como unidad económica independiente, de la cual Clarín es accionista (75%), como lo es la familia Spadone (25%)".¹⁹⁶

La Razón, respecto a su desarrollo comercial (su relación con los anunciantes), tenía entre sus argumentos de venta los siguientes:

- "Marca reconocida y tradicional",
- "Contenidos de calidad",
- "Amplia circulación, auditada",
- "Los mejores canales de distribución, en exclusividad",
- "El momento justo: el viaje de vuelta a casa",
- "Destacado perfil de sus lectores",
- "Mejor relación de 'costo por contacto'",
- "Costo página (campana 52 páginas/año): \$6.500",
- "Readership: 2,31 lectores por ejemplar",
- "Lectores por cada edición: 531.000",
- "Costo por 1.000 contactos: \$12,23".¹⁹⁷

Entre los años 1999-2001, *Diario Clarín*, de la Capital Federal, ha sido el líder en la competencia por el mercado publicitario. *La Razón*, que había pasado a ser gratuito el 15 de marzo, ocupó el 7º lugar según lo detalla la empresa Monitor de Medios Publicitarios S. A. Tenía el 4% del mercado publicitario del Area de Buenos Aires, situación que luego de su reposicionamiento se irá modificando progresivamente.

¹⁹⁶ Primer Reportaje a Sergio Spadone. Op. Cit.

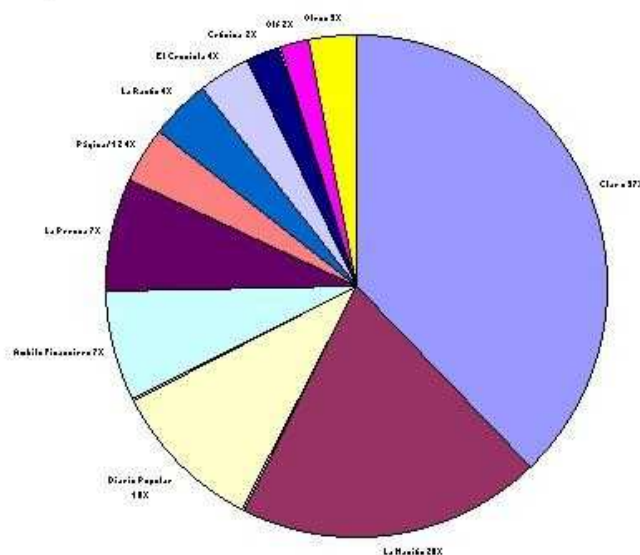
¹⁹⁷ El costo por contacto es lo que le cuesta al anunciante cada persona que ve su aviso. En diarios, se toma la circulación neta, se multiplica por el readership y el resultado será el cociente aplicado al costo del aviso. Ejemplo:

Costo del aviso (\$7,000) = Costo por contacto (\$0,02.-)

Circulación (150,000) x Readership (2,3 personas por ejemplar)

Es decir, dos centavos por contacto, promedio, en el caso de *La Razón*. También existe el Costo por mil, en este caso, \$20.- por cada mil contactos. Primer Reportaje a Sergio Spadone. Op. Cit.

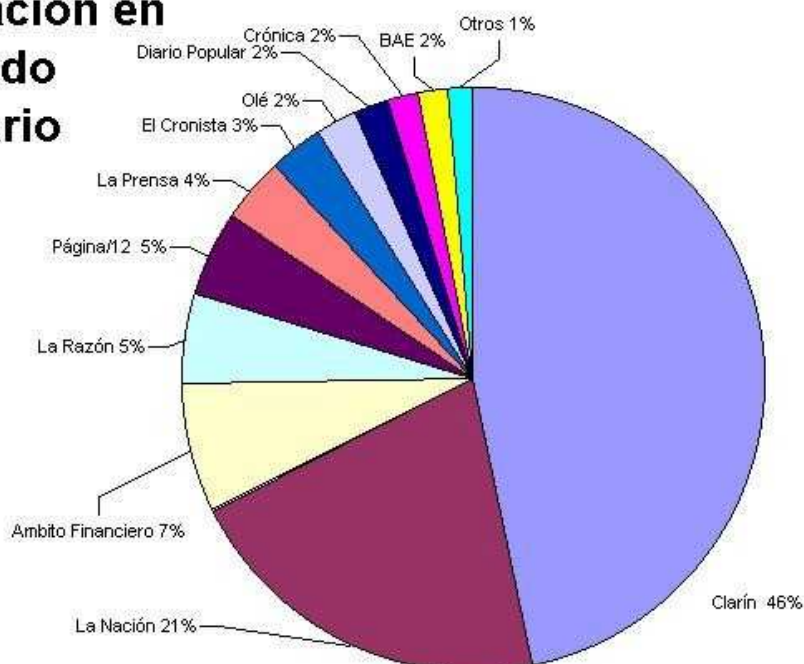
Participación en el mercado publicitario - 1999



Fuente: Monitor de Medios Publicitarios S.A. Datos obtenidos en Octubre de 2002.
(Ver tabla en Apéndice)

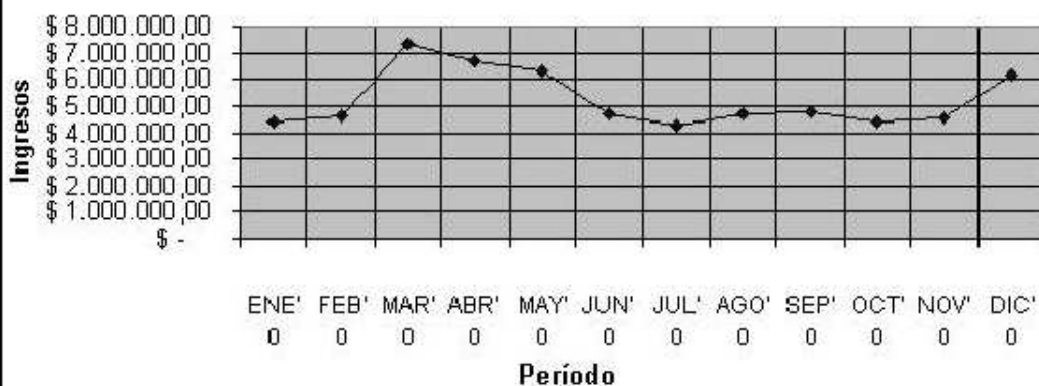
En 2000, *La Razón* comenzó a consolidarse en ingresos publicitarios, en una tendencia creciente, y ocupó el 4º lugar en el market share del Área de Buenos Aires. Tanto *La Nación*, *Crónica*, *Ámbito Financiero* y *Diario Popular* perdieron ingresos cuando se los compara con 1999. *La Razón*, en cambio, los ha incrementado en \$10.795.276,00 pesos. *Clarín* y *Página/12* también los habían aumentado.

Participación en el mercado publicitario 2000



Fuente: Monitor de Medios Publicitarios S.A.. Datos Obtenidos en Octubre de 2002.
(Ver tabla en Apéndice)

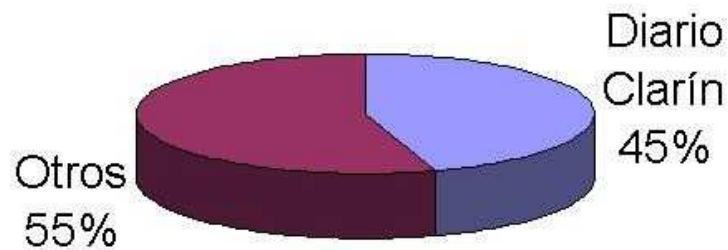
Evolución de los Ingresos Publicitarios de La Razón en 2000



Fuente: Monitor de Medios Publicitarios S.A. Datos Obtenidos en Octubre de 2002.
(Ver tabla en Apéndice)

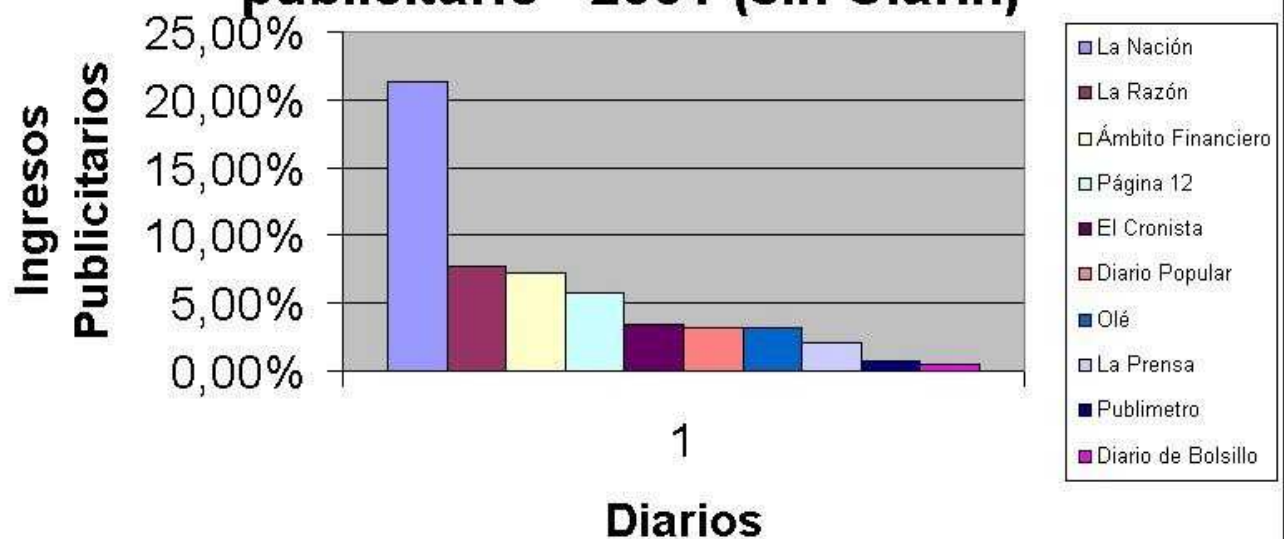
De acuerdo con los relevamientos llevados a cabo por la Empresa Monitor de Medios Publicitarios S. A. la torta publicitaria en 2001 se dividía de la siguiente manera:

Participación en el mercado publicitario - 2001 (Clarín y otros)



Fuente Documento Institucional de la Razón en el Primer seminario de Diarios gratuitos. 2001
(Ver tabla en Apéndice)

Participación en el mercado publicitario - 2001 (sin Clarín)



Fuente Documento Institucional de la Razón en el Primer seminario de Diarios gratuitos. 2001
(Ver tabla en Apéndice)

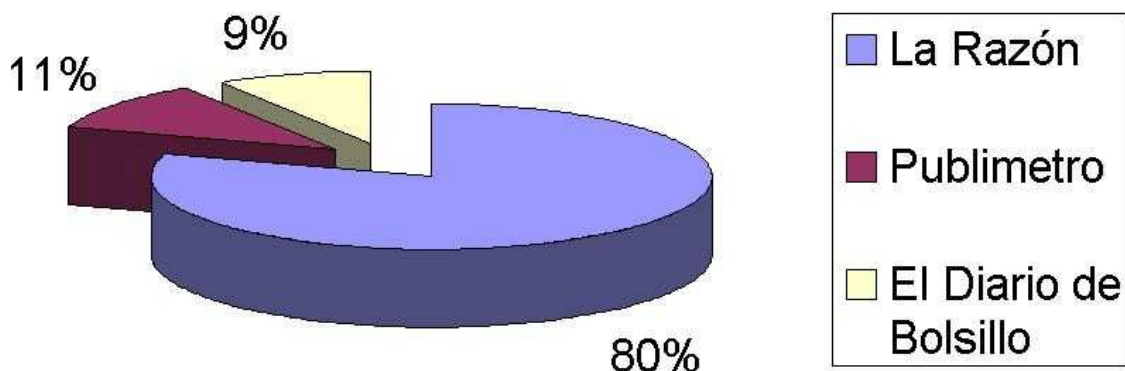
Como se aprecia en todo este apartado, y como confirmación de una de las hipótesis iniciales de este trabajo, si se analizan los ingresos por publicidad en el mercado periodístico desde 1999 hasta 2001, *La Razón* mantuvo una clara competencia tanto con los diarios gratuitos como con los pagos. Inclusive se puede ir más lejos: para el caso aquí analizado, los verdaderos competidores en el mercado publicitario no son *El Diario de Bolsillo* ni *Publimetro*, ya que sus ingresos publicitarios fueron mínimos, sino todos aquellos periódicos tradicionales y pagos, matutinos y vespertinos, a los que les va quitando porción de mercado para posicionarse en 2001 en el tercer puesto, luego de *Diario Clarín* y de *La Nación*. Ello se opone a la afirmación de José Claudio Escribano (“la experiencia de los diarios gratuitos no reduce la circulación de los diarios con precio de tapa, sino que contribuye a ensanchar la franja de lectores”) en el punto 7.3.2. de este trabajo y confirma la aserción de Sergio Spadone: “todos los diarios, gratuitos o no, competimos por una porción del presupuesto de un anunciante, en este caso, en el rubro denominado ‘Gráfica’”.¹⁹⁸

Los datos también permiten observar que, cuando *el Grupo Clarín* adquiere el 75% del paquete accionario de *Editorial La Razón*, lo hace para posicionarse como número uno ya no sólo en el mercado de los diarios tradicionales de pago (con *Diario Clarín*), sino también en el de la prensa gratuita masiva, a través de otra marca, y de otro producto. No se canibaliza en ventas o ingresos (*La Razón* no le quita lectores o publicidad), sino que le agrega un nuevo negocio y le permite añadir participación de mercado si se suma a ambos medios.

Porcentualmente, y sólo respecto a los diarios gratuitos, en 2001 *La Razón* tenía el 80% del Market Share, mientras que *Publimetro* el 11 y *El Diario de Bolsillo* sólo el 9. Esto se vuelve más importante en términos de competencia cuando se tiene en cuenta (como ya se ha indicado en el apartado *Distribución*) que *La Razón* tenía una tirada de 231.000 ejemplares, *Publimetro* 269.000 y *El Diario de Bolsillo* 201.000. Ello se debe a dos motivos: el primero es que sus competidores, *El Diario de Bolsillo* y *Publimetro*, aparecieron en abril y octubre del año 2000 respectivamente, por lo cual desde el 15 de marzo de 1999 hasta esa fecha no tenía competencia en el segmento. En segundo lugar, *La Razón*, que se había consolidado en el mercado de la prensa masiva gratuita durante ese período a través de argumentos de venta a sus anunciantes, formó sociedad con *Grupo Clarín*, el multimedio más grande de Argentina y fue relanzado con nuevos contenidos y un rediseño.

¹⁹⁸ Primer Reportaje a Sergio Spadone. Op. Cit.

Participación en el mercado publicitario - Diarios Gratuitos Masivos del Area Bs. As. - 2001



Fuente: Documento Institucional de *La Razón* en el Seminario de Diarios Gratuitos DGA2001

“En el aspecto periodístico –hablando del mercado, claro- nos fue mucho mejor. Cuando aún no habíamos cerrado la operación con Clarín apareció Metro (en octubre de 2000). Antes, en mayo de 2000, Diario de Bolsillo. Paradójicamente, el desarrollo comercial del segundo, más chico y menos pretencioso, fue mucho mejor que el de Metro. Estos dos gratuitos hicieron algo de ruido al salir (especialmente en las agencias de publicidad) y generaron una expectativa respecto del boom de los gratuitos en Buenos Aires, en donde los tres sumamos una circulación idéntica a la de los diarios nacionales, siempre hablando de Capital y GBA [...] La salida de los otros dos gratuitos fue positiva para no dormirnos, para mantener a nuestros vendedores muy activos y en buen estado para la competencia cotidiana [...] En diciembre del año pasado, Metro y DDB no soportaron la caída del mercado y decidieron discontinuar sus salidas. De ese modo, el 2002 se presentó mucho más cómodo para *La Razón*”.¹⁹⁹

Sin embargo, en 2001 los ingresos publicitarios de *La Razón* cayeron en un 40% respecto al año anterior, acompañando una caída general en el sector. En 2002 esta tendencia decreciente continuó. Spadone afirmó que en 2002 “los ingresos de publicidad cayeron un 27% respecto del año pasado, con lo

¹⁹⁹ Segundo Reportaje a Sergio Carlos Spadone. Op. Cit.

que no sólo no se cumplió el presupuesto previsto para el 2002, preparado en octubre de 2001 y que apuntaba a un crecimiento del 12%, sino que estamos hoy por debajo del punto de equilibrio".²⁰⁰

“Lanzamos La Razón con un mercado que ya había perdido –hacía tres años- la inversión publicitaria oficial. Pero la presencia privada aún conservaba un buen nivel. Eso fue el 99 [...] En el 2000 comenzó a manifestarse la caída del mercado. Pero no fue tan dramático [...] El 2001 sí lo fue. La baja de la inversión publicitaria llegó al 40%. Y lo mismo pasó este año”, el 2002.²⁰¹

Fortalezas	Debilidades
▪ Canales de distribución exclusivos ▪ Marca tradicional y centenaria ▪ Conocimiento del negocio de diarios ▪ Proveedores establecidos ▪ Activo fijo inmovilizado (estructura existente) ▪ Contenidos propios	▪ Marca con baja estima ▪ Contratos precarios con distribuidores (Metrovías)
Oportunidades	Amenazas
▪ Obtener contratos en exclusividad en los canales de distribución adecuados al negocio ▪ Experiencias anteriores como gratuito (marzo 1999, <i>La Razón en el transporte</i>) ▪ Ser el First Mover (pionero) en el mercado de los diarios masivos gratuitos del Área Buenos Aires ▪ Recesión a partir de 1998 (caída en ventas de diarios pagos) ▪ Costos de distribución inferiores a los de los diarios pagos ▪ Saturación en el mercado de los diarios pagos)	▪ Recesión a partir de 1998 ▪ Caída del mercado publicitario ▪ Amenaza del proyecto del Grupo Clarín de sacar el gratuito “5 días” ▪ Posibilidad de que un medio tradicional con mayores recursos incursione en el mercado ▪ Riesgo de devaluación y aumento de costos involucrados ▪ Desembarco de <i>Metro</i> ▪ Renegociación del contrato con Metrovías a los seis meses ▪ Posibilidad de tener que pagar mayor canon a futuro a las empresas en las que se distribuía

²⁰⁰ Segundo Reportaje a Sergio Spadone. Op. Cit.

²⁰¹ Op. Cit.

7.4.6. Análisis de la Competencia

En este apartado se analizará la relación de *La Razón* con su competencia en el segmento de diarios gratuitos, *Publimetro* y *El Diario de Bolsillo*, teniendo en cuenta que cuando estos dos diarios gratuitos aparecen, el primero contaba con barreras de entrada que le proporcionaban ventajas competitivas.

La Razón había impuesto tres barreras de entrada en el mercado de los diarios masivos gratuitos del Area Buenos Aires en 2001:

- *Inversiones de capital*: la empresa ya se encontraba establecida, por lo que contaba con una ventaja ante empresas que decidieran incursionar en un sector que requiere de importantes inversiones de capital (locación, equipamiento, personal amparado por el Estatuto del Periodista)..
- *Desventaja en Costos independientemente de la Escala*: *La Razón* tiene fuertes ventajas en costos que no pudieron ser emuladas por sus competidores. Dichas ventajas derivan de su integración con *Grupo Clarín*, que le provee servicios de impresión, contenidos y administración. Con ello invirtió en campañas promocionales y en el rediseño de su producto.
- *Acceso a los Canales de Distribución*: al disponer de los canales de distribución en exclusividad, *La Razón* contaba con una ventaja competitiva que le permitía imponer una alta barrera de entrada a los nuevos competidores. Como no les era posible penetrar en dichos canales, las compañías entrantes adquirieron a su costo su propia estructura de distribución.

En los dos ítems que siguen se analizará caso por caso la competencia directa de *La Razón*: *Publimetro* y *El Diario de Bolsillo*.

7.4.6.1. Publimetro

La primera amenaza de ingreso al sector provino de *MTG*, grupo que edita internacionalmente *Metro Internacional* (MI). *MI* nació en Estocolmo, Suecia, con una tirada de 200 mil ejemplares, para ser distribuido en el subterráneo. Actualmente tiene una tirada global de 4 millones. Según Claudio Escribano, “Metro es una de las últimas experiencias mundiales dentro de la serie de diarios gratuitos, que comenzaron a proliferar a fines del siglo XX sobre la base del aprovechamiento de las concentraciones humanas, como las que se producen en los grandes medios de transporte [...] Hay en Praga (200.000 ejemplares), en Budapest (160.000), en Amsterdam (210.000), Filadelfia (150.000), Zurich (140.000), en Londres, en Santiago de Chile (...) y en más lugares bajo la denominación genérica de Metro”.²⁰² En Santiago de Chile, última escala antes de su llegada a Buenos Aires, donde el producto lanzado se llamó *Publimetro*, su tirada era de 120 mil ejemplares diarios.

Según Josef Kotzrincker, el principal objetivo de *MI* “consiste en obtener la rentabilidad en un plazo de tres años tras el lanzamiento de cada una de sus ediciones [...] Cada uno de los lanzamientos de los periódicos de la empresa sueca Metro puede costar hasta 10 millones de dólares”.²⁰³

Al llegar a la República Argentina, dos meses antes de que *La Razón* se integrara al *Grupo Clarín*, la empresa *MTG* decidió finalmente lanzar su producto, bajo la razón social *Metro Argentina Sociedad Anónima* y el nombre *Publimetro*.

Con oficinas en la esquina de Paraguay y Carlos Pellegrini, en el centro de la Ciudad de Buenos Aires, los representantes locales del grupo sueco contrataron unos 25 periodistas y trabajadores de prensa para redactar, diagramar y editar un matutino de 24 páginas.²⁰⁴ Según Escribano, “los Metro se hacen con una treintena de personas, la mitad de ellos periodistas, con impresión a color y un formato que es casi la cuarta parte de *La Nación*”.²⁰⁵

El objetivo inicial de sus propietarios, cuando en 1998 proyectaban desembarcar en Buenos Aires, era editar un diario vespertino, para no competir con *Clarín* en cuanto a los anunciantes. Sin embargo, la barrera de entrada que impuso *La Razón* al contratar en exclusividad el canal de distribución en trenes y subterráneos (Ver más arriba, puntos 7.4. y 7.4.1.) lo obligo a cambiar de plan y enfrentarse a competidores no contemplados inicialmente. A causa de dicha exclusividad, el diario de origen sueco no tuvo otro remedio que distribuirse en canales de acceso público, plazas, bocas de subtes y de estaciones de

²⁰² Escribano, José Claudio. Op. Cit.

²⁰³ Josef Kotzrincker. Op. Cit.

²⁰⁴ Agencia Nacional de Comunicación (ANC) de la Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires (UTPBA). *Comenzó a distribuirse el diario gratuito Metro*. 10 de Octubre de 2000. Bajado de la Web. URL <http://www.utpba.com.ar/anterior146.html>.

²⁰⁵ Escribano, José Claudio. Op. Cit.

ferrocarriles, y calles céntricas de la Ciudad de Buenos Aires, para lo cual se vio obligada a requerir habilitación a través de la *Secretaría de Desarrollo Económico*, la *Subsecretaría de Trabajo y Empleo* y la *Dirección General de Verificaciones y Habilitaciones* (DGVH) del *Gobierno de la Ciudad*²⁰⁶ (Ver en Apéndice Disposición).

Publimetro tenía una redacción pequeña en la que trabajaban empleados multifuncionales. Violando los Convenios Colectivos y Estatuto del Periodista, la modalidad de trabajo comprendía una organización de nueve horas en dos turnos, de 9 a 18 y de 15 a 24, y obligaba al sistema de autoedición que convertía a los cronistas y redactores en diagramadores y editores con responsabilidad sobre las páginas, por un salario que rondaba para la mayoría en torno de los mil pesos.²⁰⁷

Los ejemplares -impresos a cuatro colores en la rotativa de la editorial Perfil- eran distribuidos en las bocas de las estaciones más importantes de la red de subterráneos y en otros puntos principales de la ciudad, de lunes a viernes.²⁰⁸

Fortalezas	Debilidades
▪ Conocimiento de otros mercados ▪ Estructura pequeña ▪ Menores costos (Empleados multifunción) ▪ Respaldo financiero	▪ No conoce el mercado argentino ▪ Imposibilidad de distribución utilizada en otros lugares del mundo (subterráneos) ▪ Inversiones de capital (Estructura) ▪ Pobre en contenidos propios ▪ No tiene canales de distribución en exclusividad
Oportunidades	Amenazas
▪ Negocio ya conocido por anunciantes a partir de la experiencia La Razón ▪ Distribución en acceso a medios de transportes exclusivos de la competencia ▪ Saturación en el mercado de los diarios pagos) ▪ Recesión a partir de 1998 (caída en ventas de diarios pagos)	▪ Anticipación de La Razón en el mercado que le obliga a cambiar su plan de negocios (de vespertino a matutino). Cambia su competencia ▪ Existencia de otro periódico gratuito, matutino, con canales exclusivos de distribución (El Diario de Bolsillo) ▪ Recesión a partir de 1998 ▪ Caída del mercado publicitario ▪ Retorno de inversión a tres años en un escenario recesivo ▪ Amenaza del proyecto del Grupo Clarín de sacar el gratuito “5 días” ▪ Posibilidad de que un medio tradicional con mayores recursos incursione en el mercado

²⁰⁶ Disposición N° 005918/DGVH/2001, 11 de diciembre de 2001.

²⁰⁷ Agencia Nacional de Comunicación (ANC) de la Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires (UTPBA). *Comenzó a distribuirse el diario gratuito Metro*. Ibíd.

²⁰⁸ Garrido, María José: Op. Cit.

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesgo de devaluación y aumento de costos involucrados |
|--|--|

En su primera edición del lunes 9 de octubre de 2000, *Publimetro* publicó 99 noticias muy breves, de las cuales 95 eran de agencias de noticias y sólo cuatro de elaboración propia. También había una columna de opinión y un informe en las dos páginas centrales sobre la salida del diario, que poseía abundante publicidad por ser la primera edición, algo logrado a través de descuentos y promociones especiales. Además, el matutino publicaba siete cartas de lectores.²⁰⁹

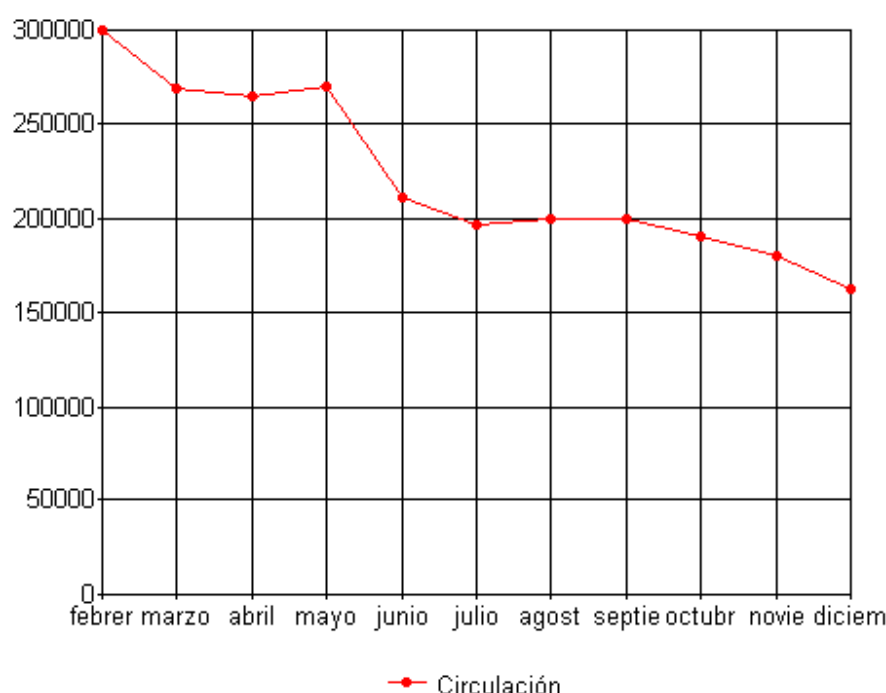
"Metro está escrito por personas que miran hacia fuera, que observan lo que pasa en la calle y en la vida de los ciudadanos. Es un medio independiente, apolítico y neutral", afirmaba desde la portada la editora jefe del diario, Laura Pintos, el día del lanzamiento. "La redacción de Metro en Buenos Aires es similar a la que funciona en las demás ciudades donde se publica el diario: un grupo reducido de personas con una estructura horizontal que permite compartir ideas y opiniones y lograr así mayor eficiencia en el trabajo y satisfacción personal".²¹⁰

La aparición de *Publimetro* no afectó a *La Razón* pues, como se indicó más arriba, esta última había firmado convenios en exclusividad con empresas de transporte y de otras actividades. Dichos convenios sí perjudicaron la difusión del diario de origen sueco, pues encarecieron la logística de distribución y deterioraron la identificación del perfil del lector.

Publimetro sólo duró un año y dos meses, con una tirada en febrero de 2001 de 300 mil ejemplares y de 163 mil en el momento de su cierre en diciembre, según auditorías del Instituto Verificador de Circulaciones (IVC). No pudo hacer frente a la posición de liderazgo de *La Razón* en la participación publicitaria pues, de los tres diarios gratuitos del Área Buenos Aires, tenía en 2001 sólo el 11% contra un 80% de aquel.

²⁰⁹ *Ibíd.*

²¹⁰ Garrido, María José: *La muerte del precio de tapa*. Mediomundo, Año 4, Número 3, 2001. Bajado de la Web. URL: <http://www.mediomundo.net/mm0012/dgratis.php>.



Fuente. Instituto Verificador de Circulaciones (IVC). Datos obtenidos en septiembre de 2002.

(Ver tabla en Apéndice)

El cierre de *Publimetro* no fue sólo a causa de la debacle de diciembre de 2001, que derivó en un aumento de costos por la devaluación, sino que se debió fundamentalmente a la baja facturación. Ambos factores le impidieron proyectar a mediano plazo la recuperación de la inversión, que debía lograrse para los años 2003/2004.²¹¹

Modern Time Group, al anunciar su pedido de quiebra y que no pagaría sueldos ni alquileres, abrió dos nuevos diarios en París y Marsella, alcanzando sus inversiones a 23 países del mundo. El personal que trabajaba en *Metro Argentina S.A.* y los acreedores intentaron reclamar ante la embajada de Suecia, pero la respuesta que recibieron fue que se trataba de una empresa privada por la que el gobierno de ese país no

²¹¹ Representantes de los 40 empleados de Metro habían afirmado que la empresa internacional amenazaba con declarar la quiebra de la filial argentina para no pagar el sueldo de enero y las indemnizaciones correspondientes, infringiendo las leyes laborales vigentes. Hasta el 22 de febrero, sólo habían satisfecho un 30% de la nómina. En realidad, el rotativo no se publicaba desde diciembre.

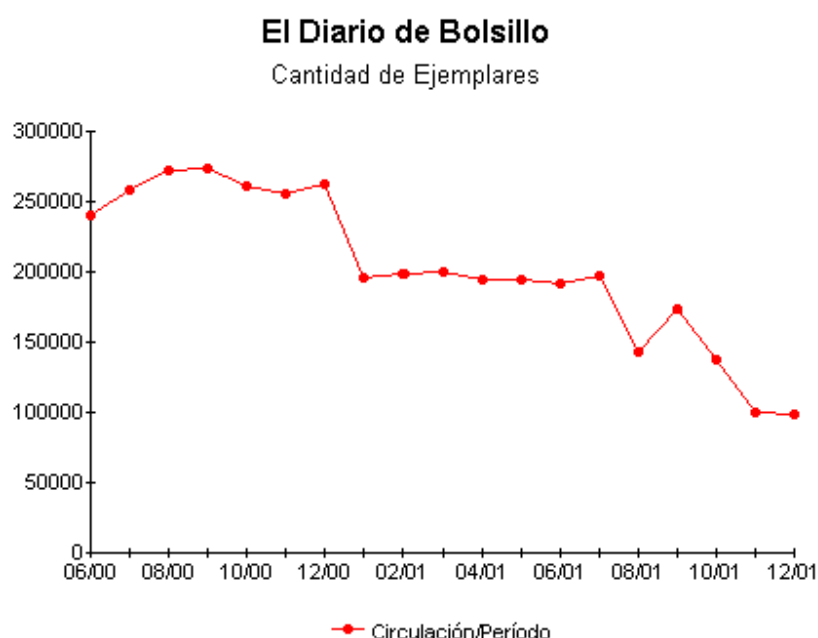
El vicepresidente de Metro International, Steve Nylundh, estuvo en el mes de febrero en Buenos Aires analizando la situación y reuniéndose con los directivos y los sindicatos.

Fuente: Diario El Mundo. 'Metro' cierra en Argentina debido a la crisis y en Francia denuncia al sindicato del libro. 22 de febrero de 2002.

podía dar respuesta. Los ejecutivos que representaban *Metro* en Argentina son considerados por los acreedores como desaparecidos, dado que hasta la fecha no se los ha podido ubicar.²¹²

7.4.6.2. El Diario de Bolsillo

El Diario de Bolsillo fue el primer competidor en el segmento de *La Razón*, ya que precedió en su salida a *Publimetro*. Este matutino apareció el 10 de abril de 2000, con una distribución que se hacía de lunes a viernes y una circulación inicial de 223 mil ejemplares, que llegó a alcanzar los 270 mil, hasta descender a los 98.600 en el momento de su cierre, en diciembre de 2001.



Fuente: Instituto Verificador de Circulaciones (IVC). Datos obtenidos en septiembre de 2002.
Ver tabla en Apéndice

El emprendimiento fue un proyecto del *Fondo de inversión Lacap*. Su director, Paul Oudenhoven, ex director de marketing de La Caja, se unió al periodista Martín Warmerdam, con quién presentó el proyecto de *El Diario de Bolsillo* en sociedad.²¹³ El plan tuvo su origen a mediados de agosto de 1999. El diario se editó a través de la empresa Ideas Gráficas S.A., cuyo paquete accionario era controlado por el *Fondo de*

²¹² Asociación de Entidades Periodísticas de Argentina (ADEPA): *Diarios Gratuitos. Eran tres, queda uno*. Número 208, Marzo / Abril de 2002.

inversión Hicks. "La inversión inicial fue muy baja, anduvo en los dos millones de dólares. Creemos que esta inversión va a ser redituable en unos tres meses más. Dentro de la circunstancia del país, nos está yendo mejor de lo que en una primera instancia esperábamos; también en la relación con los anunciantes ya que *La Razón* nos abrió el camino", explicó Warmerdam.²¹⁴

El Diario de Bolsillo, a diferencia de *La Razón*, era una nueva marca, y una marca identificada con las características (de forma y tamaño) de su mismo producto, bastante innovador y con un packaging ideado para su distribución en momentos de viaje. Estaba diseñado en un formato pequeño, sobre la mitad de un A4, y contenía 16 páginas. Su distribución se efectuaba a partir de las seis de la mañana, tanto en paradas de colectivos (había personal que lo iba entregando en mano), como también dentro de los mismos (había dispensers para que los pasajeros lo retiren).

De modo similar a *La Razón*, *El Diario de Bolsillo* tenía convenios en exclusividad con determinadas empresas de transportes público de pasajeros y de otras actividades, aunque su principal apuesta fueron las líneas de colectivos.

Se distribuía en líneas de colectivos de Capital Federal y Gran Buenos Aires (38 líneas en 2000 y 50 en 2001), empresas de taxis, en distintos tipos de comercios (como confiterías, bares, restaurantes y hoteles), estaciones de servicios y puestos de peajes, y en los Centros de Gestión y Participación (CGPs) del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Los contratos en exclusividad consistían en el pago por parte de *El Diario de Bolsillo* de un pequeño canon, que era proporcional a la cantidad de pasajeros transportados o usuarios de servicios. En 2001, la empresa expandió su cobertura nacional con el lanzamiento de ediciones locales en las provincias de Mendoza y Córdoba.²¹⁵

En el caso de los colectivos *Línea Plaza*, hubo un convenio inicial en el que *El Diario de Bolsillo* se distribuía en los servicios diferenciales, mientras que *La Razón* lo hacía en los servicios comunes.²¹⁶

En la redacción sólo trabajaban diez personas. La consigna de *El Diario del Bolsillo* era presentar unas veinte noticias de forma muy sintética y sin ningún tipo de comentario o análisis, generalmente distribuidas a lo largo de catorce páginas. "Una especie de volver a las fuentes", explicaba Warmerdam.²¹⁷

Las rutinas periodísticas variaban enormemente en relación con los diarios tradicionales. "La principal diferencia -indicaba Warmerdam- de los diarios gratuitos con los pagos consiste básicamente en

²¹³ Moreno, Graciela: Op. Cit.

²¹⁴ Garrido, María José: *La muerte del precio de tapa*. Op. Cit.

²¹⁵ Op. Cit.

²¹⁶ Op. Cit.

²¹⁷ Op. Cit.

la edición, que requiere un alto grado de análisis previo ya que generalmente al tener menos páginas hay que desechar una mayor cantidad de material".²¹⁸

Según Warmerdam, "en 2001 El Diario de Bolsillo tenía una dificultad inesperada con respecto a la impresión del diario. Salvo las imprentas de diarios como La Nación o Clarín, en Buenos Aires no existen empresas montadas capaces de imprimir tanta cantidad de diarios en una sola noche", lo que da una idea de los costos que debió soportar la empresa. Agregó que se acababan de "firmar convenios en Córdoba y Mendoza para que el diario, con ediciones locales, se edite en esas ciudades. Pretendemos tirar 100.000 ejemplares en cada una de ellas. A su vez esperamos extendernos a otras ciudades como Rosario y Tucumán y luego al resto del país". Pero sus planes no terminaban en la Argentina. "El Diario de Bolsillo ya registró su nombre en casi una decena de las principales ciudades latinoamericanas porque en un futuro pretendemos estar presente en el resto de los países de América Latina".²¹⁹

Fortalezas	Debilidades
▪ Exclusividad de canales de distribución (Líneas de colectivos, Centros de Gestión y Participación del Gobierno de la Ciudad, y canales menores etc.) ▪ Formato apto para su lectura en medios de transporte (menor costo para dispenser) ▪ Estructura pequeña ▪ Respaldo financiero (Grupo Hicks)	▪ Armar nuevos canales de distribución ▪ Marca desconocida ▪ Proveedores no establecidos ▪ Inversiones de capital (estructura) ▪ Formato de mayor costo de impresión (pliego A4) que formatos tradicionales (tabloide, sabana, etc.) ▪ Pobre en contenidos propios
Oportunidades	Amenazas
▪ Negocio ya conocido por anunciantes a partir de la experiencia La Razón ▪ Recesión a partir de 1998 (caída en ventas de diarios pagos) ▪ Costos de distribución inferiores a los de los diarios pagos ▪ Saturación en el mercado de los diarios pagos)	▪ Mayores costos de distribución por contar con canales no centralizados) ▪ Restricciones a la circulación por canales exclusivos de la competencia ▪ Recesión a partir de 1998 ▪ Caída del mercado publicitario ▪ Amenaza del proyecto del Grupo Clarín de sacar el gratuito "5 días" ▪ Posibilidad de que un medio tradicional con mayores recursos incursione en el mercado ▪ Riesgo de devaluación y aumento de costos involucrados ▪ Posibilidad de tener que pagar mayor canon a futuro a las empresas en las que se distribuía ▪ Desembarco de Metro

²¹⁸ Op. Cit.

²¹⁹ Op. Cit.

Como ya se ha indicado en el apartado 7.4.5. *Publicidad y participación de mercado*, *El Diario de Bolsillo*, comparado con *La Razón* y con *Publimetro*, era el que obtenía menos ingresos por publicidad.

Su cierre se debió a la debacle económica de diciembre de 2001, pero especialmente por el plus elevado que las líneas de colectivos le habían impuesto como canon y condición para su distribución en sus unidades, sumado a los altos costos de impresión y al descenso en un 35% del flujo de pasajeros.

El Diario de Bolsillo fue comprado por una nueva empresa, cuyos titulares son Alberto Sabloff y Humberto Pérez (ex director del diario *El Territorio*, de Posadas, Misiones, y empresario yerbatero). La nueva empresa había asumido la responsabilidad de relanzar *El Diario de Bolsillo* en abril de 2002, con una tirada de 100 mil ejemplares, en bares, estaciones de servicio, restaurantes y taxis, descartando la distribución en líneas de colectivos por el elevado costo que imponen como canon. Sin embargo, todavía al mes de diciembre de 2002 no ha sido relanzado. Según ADEPA, los nuevos propietarios aseguraron que todo estaría supeditado al acontecer de la economía y las finanzas del país. Por ello Sabloff sostuvo: "Nuestra idea es llegar a una distribución domiciliaria, llegar a cada lector en forma personalizada, pero esto significa una gran inversión y la haremos cuando las reglas de la economía sean claras".²²⁰

²²⁰ Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA). *Diarios Gratuitos. Eran tres, queda uno*. Número 208, Marzo / Abril de 2002.

Análisis estratégico – Mercado de diarios gratuitos – 1999/2000

Barreras de entrada • Acceso a los canales de distribución. • Inversiones de Capital. • Desventajas en costos independientes de la escala.*	Amenaza de nuevas entradas Entradas potenciales/ Nuevos participantes <i>Grupo Clarín</i>	Barreras de Salida • Activos especializados • Costos fijos de entrada • Barrera emocional
Proveedores Poder de negociación: Alto • Impresión • Provisión de papel	Competidores del mercado de los diarios gratuitos masivos • <i>La Razón</i> (desde 03/1999) • <i>El Diario de Bolsillo</i> (desde 04/2000) • <i>Publimetro</i> (desde 09/2000)	Compradores Poder de negociación: Alto • Distribuidores: medios de transporte que imponen un canon a la distribución
Amenaza de productos sustitutos	Disponibilidad de sustitutos Sustitutos • Radio AM/FM • Televisión • Infotrans • Internet • Gacetillas barriales	

* En 1999/2000 *La Razón* todavía no se había integrado a *Grupo Clarín*.

En 1999 *La Razón* abrió el mercado de los diarios gratuitos masivos del área Buenos Aires, imponiendo dos barreras de entrada: inversiones de capital (contaba con una estructura ya establecida de activo fijo inmovilizado); y de acceso a los canales de distribución (firmó convenios en exclusividad con las empresas de transporte público de pasajeros; uno de ellos, con la empresa de subterráneo Metrovías, tuvo carácter precario).

Sus proveedores (ya establecidos), le prestaban los servicios de impresión y provisión de papel con un alto poder de negociación (podían aumentar sus costos variables); sus compradores también, pues podían incrementar el canon a la utilización de sus canales para la distribución de sus ejemplares.

Sus sustitutos eran la televisión, la radio, internet y publicaciones barriales, que comenzaron a tener un protagonismo excluyente para quienes querían estar informados a la tarde, a la vuelta del trabajo, o ya en casa.²²¹

²²¹ Primer Reportaje realizado a Sergio Carlos Spadone. Op. Cit.

En 2000 ingresaron en el mercado de los diarios gratuitos masivos del área Buenos Aires *El Diario de Bolsillo* y *Publimetro*. Ambos tuvieron que enfrentar las barreras de entrada que *La Razón* había impuesto: hacer inversiones de capital (estructura de activo fijo inmovilizado) para montar sus empresas; y adquirir a su costo sus propias estructuras de distribución (poder de los compradores). Además, tampoco contaban con proveedores establecidos al momento de su lanzamiento (sus proveedores tuvieron un poder de negociación más alto que en el caso de *La Razón* en cuanto a los servicios de impresión y provisión de papel).

Los sustitutos de *La Razón*, *El Diario de Bolsillo* y *Publimetro*, son los mismos que tenía el primero en 1999. Aunque debe destacarse que la empresa *Infotrans* era un claro sustituto de *El Diario de Bolsillo*, pues la pantalla electrónica tenía también convenios en exclusividad con líneas de colectivos.

En 2000, *Grupo Clarín* amenaza con ingresar al mercado a través de su proyecto de diario gratuito *5 Días* pudiendo para ello superar las barreras de entrada que *La Razón* había impuesto sin dificultades: no necesitaba realizar inversiones de capital y había firmado un contrato en exclusividad con Metrovías para la distribución de su futura publicación (poder de los compradores). Además, contaba con recursos propios para la provisión de servicios de impresión y suministro de papel.

La puja *La Razón* y *Grupo Clarín* por el canal de distribución de los subterráneos concluyó con la integración del primero en el segundo el 27 de diciembre de 2000, y con el abandono del proyecto *5 Días*.

Análisis estratégico – Mercado de diarios gratuitos – 2001

Barreras de entrada • Acceso a los canales de distribución. • Inversiones de Capital. • Desventajas en costos independientes de la escala.	Amenaza de nuevas entradas Entradas potenciales/ Nuevos participantes	Barreras de Salida • Activos especializados • Costos fijos de entrada • Barrera emocional
Proveedores Poder de negociación: Alto • Impresión • Provisión de papel	Competidores del mercado de los diarios gratuitos masivos • La Razón (integrado al Grupo Clarín desde diciembre/2000) • El Diario de Bolsillo • Publimetro	Compradores Poder de negociación: Alto • Distribuidores: medios de transporte que imponen un canon a la distribución
	Amenaza de productos sustitutos Sustitutos • Radio AM/FM • Televisión • Infotrans • Internet • Gacetillas barriales	

En 2001, *La Razón* integrado al *Grupo Clarín*, impuso una nueva barrera de entrada, a saber, desventajas en costos independientes de la escala. Ello le permitió reducir sus costos ya que aquel le proveía servicios de impresión, contenidos y administración, permitiéndole innovar en sus contenidos y diseño.

La integración también reforzó la barrera de entrada de acceso de los canales de distribución, logrando mantener la exclusividad de los principales canales.

El Diario de Bolsillo y *Publimetro*, a diferencia de *La Razón*, tenían compradores y proveedores con alto poder de negociación y por lo tanto estos últimos podían manejar tanto precios como condiciones.

8. Conclusión

En este trabajo se sostiene que ni *Publimetro* ni *El Diario de Bolsillo* representaron una amenaza para *La Razón* en el mercado de los diarios masivos gratuitos. En Argentina, y más específicamente en el Área Buenos Aires, como ya se ha indicado más arriba, además de ser el first mover, vale decir el pionero en ofrecer su producto gratuitamente en canales alternativos al de la distribución tradicional, pudo sostener su principal ventaja competitiva (exclusividad de canales de distribución), convertirla en una barrera de entrada, e innovar en cuanto a producto (contenidos), packaging (rediseño) y promoción (de la marca), contando de esa manera con los suficientes argumentos de venta para la obtención de una importante porción de ingresos publicitarios.

La Razón, además, adoptó la estrategia genérica del liderazgo enfocado en costo, vale decir, aquella que le permite tener costos reales más bajos que sus competidores.

A través del análisis del caso *La Razón*, concluimos que la prensa masiva gratuita en Argentina es un negocio condicionado por ciertas características peculiares en cuanto a Distribución, Mercado, Producto y Gestión.

La clave principal para relanzar *La Razón* como gratuito fue la conquista de los canales de distribución (en exclusividad) para luego diseñar el producto y la estrategia comercial.

La exclusividad de dichos canales le permitió, por un lado, levantar una barrera de entrada al mercado y contar con una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores gratuitos; por el otro, ofrecer un mercado más vasto y cautivo a sus anunciantes para obtener altos ingresos publicitarios, para competir con los medios tradicionales por el mercado publicitario.

La rentabilidad de *La Razón* se debe a que cuenta con una importante participación en el mercado publicitario sobre una estructura de costos controlados y compartidos con el Grupo Clarín (sinergia). Los costos de *La Razón* no difieren mucho de los de algunos diarios pagos, como por ejemplo, *Crónica* o *Diario Popular*. La diferencia radica en que el primero se integró verticalmente a *Grupo Clarín*, quien le provee servicios de impresión, contenidos y administración a precios más competitivos.

En cuanto a la relación con sus competidores directos (*Publimetro* y *El Diario de Bolsillo*), *La Razón* mantuvo su posición de liderazgo si se considera que en 2001 contó con los más altos ingresos publicitarios en el mercado de los diarios gratuitos masivos a pesar de que su circulación era inferior.

Por otro lado, concluimos que no hay competencia entre la prensa gratuita y la prensa tradicional de pago en cuanto al público lector, sino que por el contrario la primera crea hábitos de lectura y amplía el

mercado de lectores, punto crucial que refuerza a la segunda, luego de la caída de la lectura de medios gráficos. No obstante sí hay competencia en lo que se refiere al mantenimiento y a la captación de potenciales anunciantes, en un contexto económico de recesión, caída del nivel de empleo y menor poder adquisitivo por parte de los lectores reales y potenciales.

Los verdaderos competidores de *La Razón* no han sido *El Diario de Bolsillo* ni *Publimetro*, ya que sus ingresos publicitarios fueron mínimos, sino todos aquellos periódicos tradicionales y pagos, matutinos y vespertinos, a quienes les fue quitando porción de mercado.

La viabilidad a largo plazo de *La Razón* está relacionada con su integración vertical a *Grupo Clarín*, que le aseguró una posición de liderazgo sostenido en el mercado de diarios gratuitos y le permitió sobrevivir a la crisis económica de fines de diciembre de 2001.

Por otra parte, cuando *El Grupo Clarín* adquirió el 75% del paquete accionario de *Editorial La Razón*, lo hizo para posicionarse como número uno ya no sólo en el mercado de los diarios tradicionales de pago (con *Diario Clarín*), sino también en el de la prensa gratuita masiva. Al ingresar a dicho mercado, levantó barreras a la entrada, condenando al fracaso a *Modern Time Group*, líder internacional en dicho rubro.

Este trabajo ha intentado investigar con profundidad un modelo de gestión de una empresa de prensa, su estrategia, sus tácticas, posicionamiento y las relaciones con sus competidores en un mercado en el cual la globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia. En dicho contexto, los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles y los flujos de información le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

9.

9.1 Bibliografía utilizada

- Bonta, Patricio y Farber, Mario: "199 preguntas sobre marketing y publicidad". Norma, Bogotá, 1996.
- Costa, Joan: "Fenomenología de la Prensa escrita en la vida cotidiana. La invención del doble mercado de la información y de la publicidad". <http://www.joancosta.com>
- Ford, Aníbal; Rivera, Jorge y Romano, Eduardo: "Medios de comunicación y cultura popular". Editorial Legasa, Buenos Aires, 1985.
- Fuentelsaz, Lucio; Maicas, Juan P.; Polo, Yolanda: "La generación de valor en la economía digital". Bajado de la Web. <http://www.revecap.com/veea/autores/F/1.doc>.
- Hax, Arnold y Majluf, Nicolás: "Estrategias para el liderazgo competitivo". Ediciones Granica, Buenos Aires, 1997.
- Iglesias, Francisco y Verdeja, Sam: "Marketing y gestión de periódicos". Segunda edición ampliada y actualizada. Ediciones Universidad de Navarra, S.A., Pamplona, 1997.
- Kotzrincker, Josef. "El enigmático modelo de negocio de la prensa gratuita". Bajado de la Web. URL: <http://www.baquia.com/com/20020226/art00013.html>
- Kotler, Philip: "El marketing según Kotler". Editorial Paidós, Buenos Aires, 1999.
- Kotler, Philip: "Fundamentos de mercadotecnia". Prentice Hall, México, 1985.
- Lieberman, M. B., Montgomery, D. B. (1988). "First-Mover advantages". *Strategic Management Journal*, 9, pp. 41-58.
- McQuail, Dennis: "La acción de los Medios. Los medios de comunicación y el interés público". Bs. As. Amorrortu.
- Nieto, Alfonso e Iglesias, Francisco: "Empresa informativa". Ariel Comunicación, Barcelona, 1993.
- Población, José Ignacio y García Alonso, Pedro: "Organización y gestión de la empresa informativa". Editorial CIE, de Inversiones Editoriales SL, Madrid, 1997. Lección XXI.
- Porter Michael: "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors". Free Press, New York, 1980. Citado en <http://www.dequate.com>
- Ries, Al y Trout, Jack: "Posicionamiento". Mc Graw Hill, Madrid, 1989.
- Wimmer, Roger y Dominick, Joseph R.: "La investigación científica de los medios de comunicación - Una Introducción a sus métodos". Bosch Casa Editorial S.A., Barcelona, 1996.

9.2. Material periodístico o institucional utilizado

- "1er. Seminario Internacional de Diarios Gratuitos": *1º Congreso Internacional DGA2001*, Caesar's Park, 21 de junio de 2001, Buenos Aires, República Argentina. Organizado por *La Razón*.
- Agencia Nacional de Comunicación (ANC –Utpba). *Los dueños de los diarios españoles piden al gobierno que frene el crecimiento de la prensa de distribución gratuita*. 6 de diciembre de 2001. agenciaanc@infovia.com.ar.
- Agencia Nacional de Comunicación (ANC) de la Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires (UTPBA): *La Razón se inició con un conflicto judicial*. Buenos Aires, 6 de abril de 2000. URL: <http://www.utpba.com.ar/anterior76.html>
- Agencia Nacional de Comunicación (ANC-UTPBA). *Grandes grupos de comunicación se lanzan a dominar la distribución gratuita de diarios en Buenos Aires*. 6 de Abril de 2000. URL <http://www.utpba.com.ar/anterior76.html>.
- Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA). "La recesión también afecta a la prensa de EE.UU. *Menos páginas, menos gastos*. Número 208, marzo/abril de 2002.
- Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA). *El futuro de los diarios*. www.adepa.org.ar Noviembre de 2002.
- Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA). *Los diarios hamburguesas. El fenómeno de los diarios gratuitos*. Número 196, octubre de 2000.
- Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA):. *Editorial, Internet y los diarios*, Número 196, octubre de 2000.
- Bermúdez, Ismael: *Ayuda social: Hay más dinero pero rinde menos*, Diario Clarín, Economía, Pág. 10. Bs. As. 20 de agosto 2002.
- Decreto 1025/2000. Fundamentos. Publicado en el Boletín Oficial 29.523, del 10/11/2000.
- Diario Clarín. "Decreto presidencial". *Habrà libre competencia en la venta de diarios y revistas*. 11 de mayo de 2000.
- Diario Clarín. *Medios una nueva etapa para el diario pionero de la prensa gratuita Argentina. La Razón llega ahora con un diseño y contenidos totalmente renovados*.
- Diario Clarín: Jornadas internacionales en la Argentina, *Debaten el rol de los Diarios Gratuitos*, URL: <http://old.clarin.com/diario/2001/06/21/s-03501.htm> .
- Diario El Mundo. *'Metro' cierra en Argentina debido a la crisis y en Francia denuncia al sindicato del libro*. 22 de febrero de 2002.
- Diario El Mundo: *El sindicato del libro tira miles de ejemplares del diario 'Metro' al Sena*. 27 de febrero de 2002
- Disposición 005918/DGVH/2001. Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 11 de diciembre de 2001.

- Editorial Diario Clarín: *Desafíos que plantea el retroceso industrial*. Opinión. Pág. 20. Bs. As. 20 de agosto de 2002.
- Editorial Diario Clarín: *El mapa de la fractura social y económica*. Opinión. Pág.26 Bs. As. 25 de agosto de 2002
- El Momento la Razón: *El avance de la prensa gratuita en el mundo*. Prensa Gratuita. Buenos Aires, 2002.
URL: http://www.elmomentolarazon.com.ar/larazón.php?cuerpo=prensa_gratuita_2.htm.
- Escribano, José Claudio (enviado especial). "El congreso de la Asociación Mundial de Periódicos". *Con los diarios gratuitos se amplía la franja de lectores*. Publicado en *La Nación*, 14 de junio de 2000.
- Garrido, María José: *La muerte del precio de tapa*. Mediomundo, Año 4, Número 3, 2001. URL: <http://www.mediomundo.net/mm0012/dgratis.php>
- Giovanni E. Reyes, Ph.D.Director de Desarrollo y Cooperación Regional del Sistema Económico Latinoamericano (SELA): *Los nuevos paradigmas de la Cooperación Internacional*, Edición N° 64, Enero - Abril 2002. <http://www.sela.org> http://lanic.utexas.edu/~sela_difusion@sela.org
SELA, Secretaría Permanente, Campo Alegre, Venezuela.
- Lenicov Remes: *Devaluar era inevitable para salir de la crisis* Diario Clarín. Opinión. Pág. 25 Bs. As. 23 de agosto de 2002.
- Moreno, Graciela. *Informarse no tiene precio*. Diarios Gratuitos. Revista Noticias, Buenos Aires, Argentina, 6 de mayo de 2000.
- Pasquini Durán, José M. *Las voces del poder*. Prensa Gráfica. Encrucijadas UBA, Revista de la Universidad de Buenos Aires, N° 9. *Comunicación social. La Verdad privatizada*. Julio de 2001.
- Revista *Apertura*, Edición 113, agosto de 2002. Pág. 25-26.
- Sevares, Julio: *El costo de seguir las instrucciones del FMI*, Diario Clarín, Opinión, Pág. 21, Bs. As. 2 de agosto de 2002.
- www.cin.ap.com.ar: "El diario gratuito viaja y atrae anunciantes". Leer no cuesta nada.
<http://www.cip.org.ar/revistas/revista25.htm>.

9.2. Entrevistas realizadas

- Primer Reportaje a Sergio Carlos Spadone, Miembro del Directorio de *La Razón*. 28 de octubre de 2002.
- Segundo Reportaje a Sergio Carlos Spadone, Miembro del Directorio de *La Razón*. 27 de noviembre de 2002.
- Reportaje a Luis Vinker, Director Periodístico de *La Razón*, 12 de septiembre de 2002.
- Reportaje a Jorge Molina, Jefe de Relaciones Institucionales de Trenes de Buenos Aires (TBA). 14 de noviembre de 2002.

10. Apéndice

10.1. Definición de Nieto e Iglesias de empresa informativa de prensa.

- “*Conjunto organizado*: una unidad en la que se integran diversos elementos para constituir un todo armónico con organización propia”.
- “Las aportaciones de trabajo o prestaciones de servicios se agrupan en y tres sectores: redacciones, creativos y técnicos. Por trabajo *redaccional* entendemos aquel que plasma por escrito o en imágenes los contenidos del producto de la empresa informativa. En la actividad *creativa* se incluyen de modo preferente las tareas de acción innovadora de textos u otras formas de expresión para conseguir el efecto buscado en la relación de informar. Los trabajos de carácter *técnico* comprenden quehaceres profesionales relacionados con la tecnología de la información y la industria de la comunicación, así como los que se refieren a las actividades comerciales y de gestión económica y financiera”.
- “Los bienes materiales y económicos engloban los de naturaleza mueble, inmueble, títulos, valores, dinero, derechos, etcétera”.
- “Las *relaciones comerciales*, del mismo modo que en la empresa en general, tienen especial significación en la empresa informativa, pues no sólo cumplen una función en la propia empresa, sino también realizan una tarea de mediación comercial a favor de otras empresas, por ejemplo, con la difusión de publicidad comercial”.
- “El objetivo de la empresa informativa es *difundir informaciones, ideas, expresiones artísticas y entretenimientos*. Estos cuatro aspectos pretenden cubrir la totalidad de los posibles contenidos del producto informativo”.

“Los mensajes informativos que la empresa difunde necesitan estar sostenidos por *soportes o medios* que lleven a término la comunicación social”²²².

²²² Nieto, Alfonso e Iglesias, Francisco. Op. Cit.

10.2. Organigrama del Diario *La Razón*

Sindicatura

Directorio

Asamblea de Accionistas

1) Gerencia General

a. Gerencia Comercial

i. Subgerencia comercial

1. Ejecutivos de Cuenta

b. Gerencia Administrativa

i. Administración

ii. Contaduría

iii. Tesorería

iv. Finanzas

c. Gerencia de Personal

d. Gerencia de Marketing y Distribución

1. Jefe de marketing

2. Jefe de Distribución

a. Supervisor de producción

b. Supervisores de Distribución

i. Choferes

ii. Promotoras

2) Dirección Periodística

a. Sub dirección periodística

i. Editores

1. Redactores

2. Cronistas

ii. Diseño

iii. Fotografía

El Directorio de *La Razón* se compone de la siguiente forma:

Presidente: Saturnino Herrero Mitjans

Vicepresidente: Héctor Mario Aranda

Directores: Carlos Pedro Spadone

Sergio Carlos Spadone
Vicente Di Loreto

En cuanto a la Sindicatura el Síndico es el Dr. Di Candia.

Abajo se detallan los nombres de quiénes ocupan las posiciones más importantes a nivel gerencial:

- Gerente General: Cr. Luis Cantero
- Director periodístico: Luis Vinker
- Gerente Comercial: Héctor Mauro
- Subgerente Comercial: Néstor Ocampos
- Gerente de Personal: Roberto Billia
- Gerente de Marketing
y Circulación: Claudio Zárate

10.3. Distribución. Tabla sobre circulación de *La Razón*.

Mes	Año	Período	Cantidad de ejemplares
Diciembre	1999	Lunes a Viernes	180.362
Mayo	2000	Lunes a Viernes	230.363
Junio	2000	Lunes a Viernes	233.183
Julio	2000	Lunes a Viernes	240.499
Agosto	2000	Lunes a Viernes	226.017
Septiembre	2000	Lunes a Viernes	229.224
Octubre	2000	Lunes a Viernes	222.428
Noviembre	2000	Lunes a Viernes	229.145
Diciembre	2000	Lunes a Viernes	218.463
Enero	2001	Lunes a Viernes	153.559
Febrero	2001	Lunes a Viernes	172.410
Marzo	2001	Lunes a Viernes	201.620
Abril	2001	Lunes a Viernes	207.315
Mayo	2001	Lunes a Viernes	212.384
Junio	2001	Lunes a Viernes	220.265
Julio	2001	Lunes a Viernes	212.615
Agosto	2001	Lunes a Viernes	198.731
Septiembre	2001	Lunes a Viernes	209.962
Octubre	2001	Lunes a Viernes	212.638
Noviembre	2001	Lunes a Viernes	169.255
Diciembre	2001	Lunes a Viernes	162.628
Enero	2002	Lunes a Viernes	93.096
Febrero	2002	Lunes a Viernes	74.923
Marzo	2002	Lunes a Viernes	85.559
Abril	2002	Lunes a Viernes	75.738
Mayo	2002	Lunes a Viernes	70.310
Junio	2002	Lunes a Viernes	72.716
Julio	2002	Lunes a Viernes	61.377
Agosto	2002	Lunes a Viernes	61.433
Septiembre	2002	Lunes a Viernes	69.802

Fuente. Instituto Verificador de Circulaciones (IVC)

10.3.1. Distribución. Tabla sobre circulación de *Publimetro*.

Mes	Año	Circulación
Febrero	2001	300.000
Marzo	2001	269.545
Abril	2001	264.772
Mayo	2001	270.000
Junio	2001	211.500
Julio	2001	196.667
Agosto	2001	200.000
Septiembre	2001	200.000
Octubre	2001	190.455
Noviembre	2001	180.000
Diciembre	2001	163.333

Fuente. Instituto Verificador de Circulaciones (IVC)

10.3.2. Distribución. Tabla sobre circulación de *El Diario de Bolsillo*.

Mes Año 2000	Circulación	Mes Año 2001	Circulación
Mayo	222.886	Enero	196.272
Junio	240.195	Febrero	198.391
Julio	257.752	Marzo	200.311
Agosto	271.787	Abril	194.641
Septiembre	273.163	Mayo	194.440
Octubre	260.968	Junio	191.287
Noviembre	255.256	Julio	197.658
Diciembre	262.761	Agosto	143.041
		Septiembre	173.170
		Octubre	137.183
		Noviembre	99.809
		Diciembre	98.658

Fuente. Instituto Verificador de Circulaciones (IVC)

10.4. Tabla. Publicidad y participación en el mercado. 1999.

Descripción	Total Petición
CLARIN	\$ 532.942.042,00
LA NACION	\$ 277.625.493,00
DIARIO POPULAR	\$ 138.194.680,00
AMBITO FINANCIERO	\$ 102.931.448,00
LA PRENSA	\$ 100.385.915,00
PAGINA/12	\$ 53.080.496,00
LA RAZON	\$ 52.169.900,00
EL CRONISTA	\$ 49.327.031,00
CRONICA (Matutina y Vespertina)	\$ 31.616.247,00
OLE	\$ 27.040.689,00
BUENOS AIRES ECONOMICO	\$ 19.344.267,00
BUENOS AIRES HERALD	\$ 14.660.106,00
EL ECONOMISTA	\$ 3.065.120,00
EL EQUIPO DE EL GRAFICO	\$ 2.306.272,00
GAZETA MERCANTIL LATIN.	\$ 1.527.967,00
EL GRAFICO DIARIO LUNES	\$ 561.114,00

Fuente: Monitor de Medios Publicitarios S.A.

10.4.1. Tabla. Publicidad y participación en el mercado. 2000.

Descripción	Total Petición
CLARIN (CP)	\$ 576.120.351,00
LA NACION	\$ 255.780.413,00
AMBITO FINANCIERO	\$ 87.967.247,00
PAGINA/12	\$ 56.587.012,00
LA PRENSA	\$ 43.942.310,00
LA RAZON	\$ 62.965.176,00
EL CRONISTA	\$ 38.515.308,00
CRÓNICA (Matutina y Vespertina)	\$ 29.177.313,00
OLE	\$ 27.729.939,00
DIARIO POPULAR	\$ 24.682.884,00
BUENOS AIRES ECONOMICO	\$ 19.187.497,00
BUENOS AIRES HERALD	\$ 14.793.380,00
EL ECONOMISTA	\$ 1.413.438,00
GAZETA MERCANTIL LATIN.	\$ 964.541,00

Fuente: Monitor de Medios Publicitarios S.A.

10.4.2. Tabla. Evolución de los Ingresos Publicitarios de *La Razón* en 2000.

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
\$ 4.384.075,00	\$ 4.654.271,00	\$ 7.331.245,00	\$ 6.643.273,00	\$ 6.321.741,00	\$ 4.713.368,00
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
\$ 4.286.514,00	\$ 4.723.120,00	\$ 4.804.847,00	\$ 4.412.272,00	\$ 4.552.970,00	\$ 6.137.480,00

Fuente: Monitor de Medios Publicitarios S.A.

10.4.3. Tabla. Publicidad y participación en el mercado. 2001.

Descripción	Petición
<i>Otros</i>	55%
<i>Clarín</i>	45%

Descripción	Petición
<i>La Nación</i>	21,30%
<i>La Razón</i>	7,70%
<i>Ámbito Financiero</i>	7,20%
<i>Página/12</i>	5,80%
<i>El Cronista</i>	3,40%
<i>Diario Popular</i>	3,20%
<i>Olé</i>	3,20%
<i>La Prensa</i>	2,10%
<i>Publímetro</i>	0,70%
<i>Diario de Bolsillo</i>	0,50

Fuente: Documento Institucional presentado por *La Razón* en el Primer Seminario de Diarios Gratuitos 2001.

10.4.4. Tres anunciantes de *La Razón*.

Unifón:

- El interés de Unifón: *La Razón* llega a su perfil de cliente.
- Objetivos de Unifón:
 - Avisos no tradicionales
 - Continuidad
 - Posición privilegiada frente a su competencia
- Propuesta de *La Razón*:
 - Espacio diario fijo
 - Lugar destacado: página 3 + llamada en tapa
- Resultado: campaña a largo plazo.

Cadena de Hipermercados Carrefour (*):

- Estrategia de comunicación de Carrefour: Más de 2,5 millones de impresos de ofertas por mes
- Objetivos de Carrefour:
 - Canal adicional para llegar a su público objetivo
 - Bajo costo de papel + impresión
 - Efectividad: bajo costo de distribución
- Propuesta de *La Razón*:
 - Impresión de folletos de ofertas en papel de diario
 - Utilización de *La Razón* como vehículo
 - Impresión de una cantidad adicional en papel de diario
- Resultado: Acción de largo plazo.

(*) Debe tenerse en cuenta que Carrefour era uno de los canales de distribución de *La Razón*. 22 sucursales (17 en Capital Federal y Gran Buenos Aires, y 5 en el interior - Mar del Plata, Rosario, Córdoba -2- y Mendoza-) como ya se ha indicado en el apartado 9.5 sobre Distribución.

Radio Mitre:

- Necesidades de Radio Mitre:
 - Comunicar su nuevo formato

- Publicidad con valor agregado
- Fidelidad de sus oyentes
- Propuesta de *La Razón*:
 - Promoción basada en uno de sus canales de distribución
 - Sorteos dirigidos a taxistas
 - Respuestas relacionadas con los contenidos del diario y de la radio
- Objetivos:
 - Lograr que Radio Mitre sea sintonizada en 6.500 vehículos
 - Llegar a 195.000 nuevos oyentes por día

En *La Razón*, Radio Mitre desarrollaba varias de sus estrategias de promoción y de marketing. Debe tenerse en cuenta, no obstante, que dicha AM forma parte del *Grupo Clarín*.

10.5. Descripción de los Niveles Socioeconómicos en el Area Buenos Aires²²³

En Argentina el NSE está determinado por el cruce entre tres variables, a saber:

- a) Dos variables sociales: 1) Educación del principal sostén del hogar; 2) Ocupación del principal sostén del hogar.
- b) Una variable económica: Patrimonio.

- **Bajo (D1 y D2) 30%**

Características: Nivel Primario Completo, con cargo dependiente manual media/baja jerarquía ó autónomo dependiente de baja jerarquía. El 19% posee automóvil.

- **Medio (C2 y C3) 48%**

Características: Nivel Secundario completo, con cargo dependiente o autónomo de media jerarquía. El 52 % posee automóvil.

- **Alto (ABC1) 22%**

Características: Nivel universitario completo, con cargo empresario o dependiente de alta jerarquía, el 96% posee automóvil.

²²³ <http://www.rd.com/international/shared/index.jhtml?countryid=ar&pageid=pubselecc>

10.6. Disposición 5918 del GCBA (Autorización a *Publimetro*)

El interventor de DGVH, Martín Schmukler, del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA), Secretaría de Desarrollo Económico, dispuso:

Art.1º "Conceder autorización precaria e intransferible a la firma Metro Argentina S.A. para la distribución gratuita de periódicos en la vía pública los días lunes a viernes en el horario de 07:00 a 11:30 horas."

Art.2º "La mencionada autorización tendrá una vigencia de seis (6) meses, contados a partir de la fecha de notificación de la presente, debiendo la interesada solicitar su renovación, la que se tramitará conforme a las normativas y/o criterios vigentes en dicho momento."

Art.3º "La presente autorización no otorga derecho a la beneficiaria a emplazar ningún otro tipo de escaparate o elemento alguno para la distribución de los referidos periódicos, debiendo dicha firma abstenerse de dificultar tanto el tránsito vehicular y/o peatonal, como en líneas generales, el normal desarrollo de las distintas actividades que se llevan a cabo en el ámbito de esta ciudad."

Art.4º "Los emplazamientos autorizados se ubicarán en una distancia mínima de cincuenta (50) metros del puesto de venta de diarios y revistas más próximo y deberá respetar una cantidad reducida de periódicos sobre la acera para su posterior entrega."

Art.5º "El incumplimiento de cualesquiera de las prescripciones contenidas en el presente acto administrativo importará disponer la caducidad de la misma y/o la no renovación de la presente autorización, sin otorgar a la editorial mencionada derecho a reclamo alguno"²²⁴.

Además, la disposición señalaba entre sus fundamentos:

- "Que la distribución gratuita de periódicos no se encontraba alcanzada por la normativa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de La Nación, habiendo entonces una ausencia de normas al respecto";
- "Que debían considerarse particularmente como antecedentes normativos del presente caso los pronunciamientos de la Justicia del Trabajo que determinaron la posibilidad de derecho en la nueva modalidad de distribución gratuita de los ejemplares de la firma peticionaria";
- Que sin perjuicio de la ausencia de normas específicas que regulen la cuestión, debía tenerse presente el principio de adaptación y evolución constante, que debe regir incesantemente en toda la Administración Pública moderna, siempre en la búsqueda del bienestar de los individuos, cuyas necesidades debe satisfacer en miras a alcanzar el bien común."

²²⁴ Disposición N° 005918/DGVH/2001. Op. Cit.

- "Que a través de la iniciativa de la firma Metro Argentina S.A. se posibilitaba el acceso irrestricto a la información tanto de origen nacional como internacional favoreciendo de esa manera el fomento de la cultura y su difusión en todos los niveles socioeconómicos";
- "Que esta actividad promovía el bienestar de los individuos, siendo deber de la Administración responder a las necesidades de la sociedad argentina propendiendo al desarrollo de las actividades que la satisfagan".

10.7. Siglas utilizadas en el trabajo

Sigla	Significado
4 P	Tácticas: Precio, Producto, Plaza, Distribución
ADEPA	Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas
AEDE	Asociación de Editores de Diarios Españoles
AGEA	(Clarín, Olé y Genios)
ANC	Agencia Nacional de Comunicación
AUSA	Autopistas Urbanas Sociedad Anónima
BAE	Buenos Aires Económico
CGPs	Centros de Gestión y Participación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
DDB	El Diario de Bolsillo
DGA2001	Seminario de Diarios Gratuitos realizado en Argentina en 2001
DGVH	Dirección General de Verificaciones y Habilitaciones del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
FF.CC.	Ferrocarril
FIDE	Fundación de Investigaciones para el Desarrollo
FMI	Fondo Monetario Internacional
GBA	Gran Buenos Aires
GCBA	Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

INDEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
IVC	Instituto Verificador de Circulaciones
LR	La Razón
MI	Metro Internacional
MMP	Monitor de Medios Publicitarios S. A.
MTG	Modern Time Group
NSE	Nivel Socio - Económico
OJD	Oficina de Justificación de la Difusión (España) Cumple la misma función que el IVC en Argentina
PBI	Producto Bruto Interno
RR.II.	Relaciones Institucionales
SIEMPRO	Sistema de información, Monitoreo y Evaluación de Programas sociales
TBA	Trenes Buenos Aires
UTPBA	Unión de Trabajadores de Prensa de Buenos Aires
WAN	Asociación Mundial de Periódicos (Siglas en Inglés)

Speroni, Maximiliano

La prensa gratuita en argentina : el caso La Razón, 1999-2002 / Maximiliano Speroni y Hugo Zambrano. - 1a ed. - Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires, 2007.

Internet.

ISBN 978-950-29-1020-8

1. Medios Gráficos. 2. Diarios. I. Zambrano, Hugo II. Título

CDD 070.172

Fecha de catalogación: 18/09/2007

Esta obra se encuentra protegida por derechos de autor (Copyright) a nombre de Maximiliano Speroni y Hugo Zambrano (2007) y se distribuye bajo licencia Creative Commons atribución No Comercial / Sin Derivadas 2.5.

Se autoriza su copia y distribución sin fines comerciales, sin modificaciones y citando fuentes.

Para más información ver aquí: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>