

DETRÁS DE UN BUEN MEDIO,  
UN BUEN ECONOMISTA. EL CASO **CLARÍN**

Rossana Viñas  
Universidad Nacional de La Plata (Argentina)  
[rvinas@perio.unlp.edu.ar](mailto:rvinas@perio.unlp.edu.ar)

## Resumen

Frente a los cambios que han ocurrido y ocurren en la sociedad en estos tiempos que corren, los medios de comunicación no han quedado exentos.

La realidad indica que las nuevas exigencias y reglas impuestas por el mercado –cada vez más competitivo-, hacen necesaria una planificación estratégica sólida para posicionar la empresa periodística con éxito.

Al mismo tiempo, tampoco se deben dejar de tener en cuenta las relaciones económicas y políticas que se pueden entretener con los gobiernos de turno.

Los medios son, cada vez más, productos económicos que ofertan información –en distintos formatos- al consumidor en pos de su rentabilidad, sin apartarse por supuesto, de su rol como actores políticos dentro de la actual sociedad de la información.

Los tiempos han cambiado. La sociedad ha cambiado. El mercado ha cambiado. Los medios han cambiado...

Nuevas reglas. Nuevos desafíos. Nuevas respuestas.

La realidad de los medios de comunicación, hoy, es muy diferente a la de hace apenas unos años atrás. Incluso, hasta a la de ayer mismo.

En la actualidad, estar al mando de una empresa periodística implica planificar. Todo. Nada puede dejarse librado al azar.

El Dr. Mike Smith, director ejecutivo del Centro de Administración de Medios de la Universidad de Northwestern, afirma que no se puede trazar la trayectoria futura de un medio si este no sabe a dónde ir ni cuál es su identidad.

Entonces, ¿es mejor un hombre de negocios o un hombre de medios para manejar y planificar una empresa periodística?

“Quizás, en principio, el cuestionamiento podría ser simple e incluso, simplista, si se orientara sólo para dirimir si los dirigentes de los medios de comunicación deben ser preferentemente periodistas sensibles a la información y sus funciones sociales o si deben proceder de una profesión relacionada a la gestión de los negocios y la administración de las finanzas. Eso llevaría a un debate interminable acerca de quiénes son los que mejor pueden desempeñarse en el cargo. ¿Un periodista que posea los conocimientos en la selección, jerarquización, la producción y la edición de la información o un hombre de negocios, experto en marketing, capaz de internarse sin dificultades en la selva del mercado moderno? (Bustamante, 2003).

Las respuestas a esa pregunta podrían depender del contexto en que se analice.

La primera opción quizá se acerque más al momento en el que, por ejemplo, “la mayoría de los propietarios tenían un solo periódico y los costos de entrada al mercado eran bajos” (Murdock, 1990:1) (1). Sólo había que preocuparse por la vocación y pasión de los empleados, por vender muchos ejemplares y en el caso de que el director –seguramente un viejo periodista de familia- muriera, dejar un sucesor que fuera también un trabajador de los medios para que continuara la línea sucesoria.

En tanto, la segunda posibilidad se asemeja a lo que ocurrió en el siglo XX, cuando comenzó “la era de los dueños de cadenas de periódicos y los barones de prensa” (Murdock, 1990:1) (2). Fue cuando la preocupación pasó a residir en adquirir más medios, estudiar mercados en los cuales invertir, aplicar estrategias de marketing y publicidad en pos del crecimiento, entre otras.

“Hasta los años 80 la gestión de los medios latinoamericanos tuvo una impronta familiar, patriarcal y artesanal, mientras que en las últimas décadas, y acompañando el proceso de conversión de la información en un recurso económico cardinal en la estructura de las sociedades, la gestión de los medios se ha profesionalizado y sofisticado mediante la incorporación de las estrategias de *management* en boga en el mundo occidental” (Mastrini; Becerra, 2003:18).

“Los descendientes de los viejos patriarcas, todos ellos formados en las universidades norteamericanas, retienen el control familiar [si bien son minoría, aún los hay] sobre los grupos, pero aplican nuevas formas de administración, distantes del viejo patriarcado. Los antiguos “campeones nacionales” están siendo reconvertidos a actores importantes del mundo globalizado que funciona con la impronta de la lógica comercial” (Mastrini; Becerra, 2003:15).

Estos ‘campeones nacionales’, además, se vieron inevitablemente envueltos en el fenómeno de las privatizaciones, que “obedeció manifiestamente a los cambios en la estructura del comercio internacional de las últimas décadas” (Muraro, 1987:115). “La necesidad de ocupar nuevos eslabones de la cadena de valorización y de no perder posiciones en el mercado mundial generaron una intensa realización de fusiones, alianzas, adquisiciones y emprendimientos conjuntos” (Mastrini; Becerra, 2003:9).

Esto provocó “una creciente fusión del dinero y el conocimiento –como pilares del poder económico- lo que implicó

necesariamente el manejo de la comunicación” (Muraro, 1987:116). Controlar la comunicación, hoy, es controlar la economía. Porque dejaron de ser simples empresas familiares para convertirse en grupos transnacionales que enlazan “estructuras económicas y formaciones culturales” (Mastrini; Becerra).

Ahora, la pregunta a formular es si ya no son los periodistas los que están al frente de un medio, ¿cuál es el criterio de selección de las noticias?

Simple. Nadie puede negar ya que los medios son, cada vez más, productos económicos. Por ende, sus criterios de selección están relacionados con los intereses del grupo o con los intereses sociales con los que el grupo tiene intereses en común. El criterio es sólo comercial.

Por otra parte, “los medios de comunicación modernos, como sostiene Castells (1995), no son el cuarto poder, sino un espacio en donde se genera, se gana o se pierde el poder. Son, eso sí, constitutivos del bloque del poder. Están adheridos a él. Lo que permite entender que las alianzas de los medios no son con sus audiencias, sino con aquellos que detentan los otros poderes, económico y político, y que conjuntamente conforman el bloque” (Rivera, 1997).

La estrategia de ese bloque no es sólo periodística, sino también económica y política. Su búsqueda es la de llegar a más público, pero asimismo, mejorar su posicionamiento en el mercado social, económico y político. “Por ejemplo, para los anunciantes y patrocinadores de los medios, lo que importa es reconocer en las audiencias su capacidad de compra, conmovellos y moverlos a la adquisición de los productos y servicios ofertados en los medios” (Rivera, 1997).

Es innegable que en la actualidad, para captar la tan ansiada mirada de la audiencia y de esta manera, aumentar la rentabilidad, es imperante darle importancia tanto a la producción intelectual -contenido- como a la presentación del medio –imagen, identidad-. Cuanto mejor sea el producto que se ofrezca, mejor se venderá. Y un buen medio no se logra por azar: es el resultado de una planificación y organización cuidadosas.

Hoy, la realidad es esta. En esta sociedad de la información, en la que esa información es un bien que posee valor comercial y se mueve con las leyes de la oferta y la demanda en el mercado, dos son las verdades a voces: la existencia real del negocio periodístico y la importancia de los medios de comunicación como actores económicos y políticos.

### El caso **Clarín**

Nadie hubiera pensado que el pequeño diario tabloide, que apareció aquella mañana del 28 de agosto de 1945 en las calles de la ciudad de Buenos Aires para hacerles frente a ‘los grandes’ –*La Nación, La Prensa*-, se convertiría en el grupo comunicacional número uno en la Argentina y uno de los más importantes en América Latina.

Por esos días, su fundador, Roberto Noble -periodista, abogado y legislador- percibió que en el contexto de la posguerra, la Argentina necesitaba una nueva y confiable fuente de información. Y no se equivocó.

El diario ganó rápidamente la adhesión del público, con su estilo ágil y directo, su formato tabloide y la amplitud de su oferta periodística y comercial. Pronto, se convirtió en el diario de mayor circulación de la ciudad de Buenos Aires.

*Clarín*, justamente, es un claro ejemplo de planificación, estudio y posicionamiento de mercado e inteligente implementación de estrategias ante los cambios en los contextos sociales, políticos y económicos, por los que debió atravesar.

Desde el proceso de selección y edición de su contenido periodístico, pasando por el *aggiornamiento* en sus formatos y géneros redaccionales hasta los estudiados cambios en su diseño [en los años 93/94 (responsable: José Tcherkaski), 2000/1 (responsable: Roberto Guareschi) y 2003 (responsable: Ricardo Kirchbaum)] y en la presentación de antiguos y nuevos suplementos que acompañan al cuerpo principal del diario, hasta el desarrollo de su soporte digital en Internet -uno más visitados por la gente ([www.clarin.com](http://www.clarin.com))-, más la inclusión del nuevo fenómeno de los *blogs* y la digitalización de la revista para niños *Genios* ([www.genios.com.ar](http://www.genios.com.ar)); todo está organizado y planificado en pos de la optimización de la instalación y la penetración en el mercado -social, económico y político- y de la rentabilidad.

Lo mismo sucede con el multimedios del que forma parte.

Por otra parte, la influencia en la opinión pública y en la agenda del resto de los medios es tanta como el poderío económico, que *Clarín* sustenta. El diario es mucho más que un matutino. Es un actor político y económico que marca pautas ideológicas en el escenario actual de la Argentina e impone la agenda pública cotidiana.

La dueña del multimedios y la directora del diario hoy es la Sra. Ernestina Herrera de Noble, aunque en realidad, quien decide los destinos económicos y financieros del grupo y del “gran diario argentino”, no es un periodista, sino su CEO -*Chief Executive Officer*, una especie de Gerente de Operaciones -, el Contador Héctor H. Magnosto.

Magnosto (3) -hábil negociador y gerente- ha sido el artífice del crecimiento del Multimedios Clarín y por ende, de su diario.

Cabe recordar que el origen de lo que es hoy Clarín como *holding*, data de los años 90 y la oleada de políticas neoliberales llevadas a cabo por el Presidente de la Nación de aquel momento en la Argentina, el Dr. Carlos Menem. Oleada que no fue un

hecho aislado en el mundo; también afectó a toda América Latina y al resto de los continentes.

Desde las Leyes de Reforma del Estado N° 23.696 y de Emergencia Económica N° 23.697 (más conocidas como “Leyes Dromi”) hasta la modificación de los artículos “De la Propiedad”, 43 inc. c), 45 inc. e), 46 incs. a) y c) del Decreto Ley de Radiodifusión 22.285 -elaborado por la Junta Militar en 1980- (en estos artículos “se establecía que el control del funcionamiento y de las concesiones de licencias sería ejercido por el Estado, declarando que los adjudicatarios deberían ser personas físicas o jurídicas domiciliadas en el país, que no tuvieran otro medio en la misma área, ni ligados a corporaciones extranjeras. De esta manera, se impedía la formación de monopolios”) (Belinche; 2003), las políticas implementadas por los gobiernos de turno han facilitado que el diario *Clarín* y el *holding* al que pertenece, hayan crecido social, económica y políticamente a pasos agigantados.

Un crecimiento que no se detendría (ni aún en épocas de crisis) y que implicaría compras, fusiones, ventas, acuerdos, negociaciones con las distintas administraciones de la Nación (por ejemplo, como lo fue la Ley de Bienes Culturales, durante la presidencia de Eduardo Duhalde, que protegía a los medios de comunicación frente al avance del capital extranjero al limitar esta participación a sólo el 30% del capital accionario). En el caso de *Clarín*, tras la crisis del 2001, la devaluación y la deuda contraída tras su reconversión interna con la incorporación del banco Goldman Sachs, de Estados Unidos, como socio poseedor del 18% de las acciones del Grupo, esto lo benefició directamente) (4), entre otros.

Y en todos y cada uno de estos momentos, Héctor Magnetto estaría allí no sólo para dirigir los destinos financieros del diario y del multimedios, sino también para discutir con los funcionarios de los diferentes gobiernos y hasta intervenir en sus -aunque escasas- políticas de comunicación.

Según Pablo Llonto, autor del libro *La Noble Ernestina*, Magnetto es el factor fundamental en la construcción de todo un imperio -que hasta “puede darse el lujo de sugerir y colocar funcionarios políticos... Nadie puede gobernar en la Argentina sin el apoyo del Grupo Clarín” (5)- y “está acechando con sus garras y sus uñas para quedarse con la mayor parte del grupo” (6).

Como resultado, ‘el gran diario argentino’, en la actualidad, es uno de los principales referentes del periodismo gráfico -más allá de cualquier crítica- por su tirada diaria, sus ventas, y sobre todo, por la imposición de la *agenda setting*, su presencia en otros medios y en el debate político, social y económico.

Igual ha sucedido con el resto de los medios que pertenecen al Grupo Clarín y con el Grupo mismo.

### Algunas conclusiones

Siempre hay un interés en lo que se hace. Nada es por nada.

Todo medio *vende* información a su audiencia, pero al mismo tiempo, necesita y procura *vender* cada vez más audiencia a sus actuales y potenciales anunciantes. Asimismo, negociar con los gobiernos de turno -aunque la realidad sería que no deberían imponerse por sobre las decisiones de éstos-

El nivel de excelencia de la gestión de una empresa periodística dependerá, indudablemente, del entendimiento y la cooperación entre los periodistas y los gerentes -hoy, personas relacionadas con las ciencias económicas y no, trabajadores del periodismo- que desarrollan actividades tendientes a producir y a vender ese medio. Cuanto mejor sea el producto que se ofrezca en el mercado, mejor se venderá.

Y un buen medio no se logra por azar: es el resultado directo de la conjunción de una planificación y una organización cuidadosas; es la combinación simultánea de un arte, un oficio y un negocio (entre empresarios y entre empresarios y funcionarios de gobierno).

Con cada decisión, y con cada acción ideada para poner en práctica, se crean las condiciones que delimitan el futuro de la empresa comunicacional. Diseñar alternativas, tanto internas como externas a ésta, entonces, implica generar posibilidades de acción en el presente, pensando en el impacto y las consecuencias futuras de cada paso. Ellas determinarán luego, su éxito o no. Mantener ese éxito, si se alcanza, estará subordinado después a la capacidad de adaptación y de anticipación a los cambios que se produzcan en el dinámico mercado de la actualidad. Un mercado no únicamente económico, sino asimismo, político. Mucho más en la Argentina, donde las políticas de comunicación llevadas a cabo han sido escasas, y en los últimos años, han estado marcadas por los intereses de los propios dueños de los medios.

Y *Clarín* ha sabido hacerlo.

Los cambios producidos en el diseño general del diario, en su presentación y en la oferta de suplementos, libros, revistas y *dossiers*, su versión digital en la web y la de la revista *Genios*, la inclusión del nuevo fenómeno de los *blogs*, entre otros, han sido pensados, sin lugar a dudas, con el único objetivo de buscar nuevas audiencias. Dichas innovaciones han sido posibles a través de una meticulosa planificación y administración de los recursos existentes dentro de la empresa periodística para lograr de esta manera, la optimización de la rentabilidad de la misma.

Por otra parte, el posicionamiento del diario en el mercado no obedece sólo a una estrategia destinada al multitarget que lo

consume día a día, sino que también es producto de una fuerte presencia en la escena política y social, que lo referencia como un actor de influencia con capacidad para imponer la agenda (“nicho que permitió su expansión”, [Becerra; Hernández; Postolski, 20003:63]).

En pocas palabras, ha existido una estrategia empresarial definida y una solidez en la planificación económica y comunicacional, tanto del diario como del grupo. Y en este sentido, el que ha marcado su rumbo, ha sido el Contador Héctor Magneto.

Por esto mismo, las reglas del grupo no pueden ser aplicables al resto de los medios argentinos, con los que se establecen, en muchos casos, diferencias significativas. Incluso, es Clarín quien impone esas reglas.

En este contexto, en esta sociedad de la información con lógica de mercado, el periodista, hoy, es tan sólo un engranaje más en esta maquinaria que se inserta en un escenario actual, cada día más exigente, voraz y competitivo, y en el que su trabajo, es un producto que tiene valor de mercancía y que está administrado por hombres de negocios.

Bien lo dice Osvaldo Tcherkaski, en el libro *Información: ¿se puede saber lo que pasa?...* “Los periodistas no solemos ser los dueños de los medios en que trabajamos”...

## Notas

(1) Traducción Martín Becerra y Guillermo Mastrini en “Concentración de Medios”.

(2) Ídem nota 1.

(3) Héctor Magneto es una de los vicepresidentes de la Asociación Empresaria Argentina (AEA), y en ese carácter hoy, no deja de influir en los distintos niveles del poder del actual gobierno de Kirchner. “De bajo perfil, su estilo, sin embargo, es agresivo. ‘Todo el tiempo avanza, trata de bloquear a sus competidores, así se trate de un humilde cable de una ciudad perdida del interior, y pelea por cada una de sus empresas; siempre te hace sentir que le debés algo’, acepta confidencialmente un hombre del Presidente. Los funcionarios no lo descalifican: ‘Es lógico que un hombre tan poderoso en la esfera mediática sea amigo del poder, pero no siempre es él quien infunde temor sino que son los funcionarios los que buscan complacerlo para sacar ventaja’, apunta un hombre de trato frecuente con Magneto. Directo, rápido, simple: así se lo ve al hombre clave de Clarín. La compra de *Cablevisión* –la señal de cable que competía con *Multicanal*–, no conmovió demasiado a la Rosada. Al contrario: ‘Es natural’, comentó otro funcionario que entiende del eterno canje de favores por buen trato entre el poder y los medios” (“El gran hermano”, en *Revista Noticias*, 23/07/05). Canje de favores o no, esta transacción significó que el Grupo Clarín se quedara con todo el mercado de la televisión por cable, al cual adicionó la oferta de banda ancha –*Flash*– en el paquete que ofrece a sus usuarios.

(4) El Grupo Clarín comenzó su etapa de expansión hacia otras ramas de la industria cultural en los 80, tras adquirir, pese a las disposiciones vigentes en ese momento, *Radio Mitre*. Poco después, con la obtención del *Canal 13*, se constituyó como grupo multimedia y empezó su expansión constante desde la gráfica hacia lo audiovisual. Asimismo, en 1992, incursionó en el mercado del cable.

En 1999, el Grupo se constituyó formalmente como Sociedad Anónima. Los accionistas mayoritarios de Grupo Clarín S.A. son Ernestina Herrera de Noble, Héctor Horacio Magneto, José Antonio Aranda y Lucio Rafael Pagliaro. A su vez, dichos accionistas formaron la sociedad G.C. Dominio Sociedad Anónima. En forma directa y a través de G.C. Dominio Sociedad Anónima, los cuatro accionistas poseen el 82% del capital del Grupo Clarín S.A.

El 27 de diciembre de 1999, el Grupo Clarín S.A. y Goldman Sachs –una banca de inversión– suscribieron un acuerdo de asociación, por el cual Goldman Sachs realizó una inversión directa. La operación implicó un aumento de capital de Grupo Clarín S.A. y la incorporación de Goldman Sachs como socio minoritario.

Este proceso de acumulación dio como resultado, a fines de los ‘90, un holding endeudado en 1.000 millones de dólares, que llevó a todo el Grupo a un proceso de decadencia en el que tuvo que invertir todo su poder de presión. La deuda acumulada llevó a un proceso de reconversión interna que, por supuesto, incluyó despidos masivos, precarización laboral, renegociaciones de la deuda y negociaciones con el Gobierno para sanción de leyes que lo favorecieran (información extraída de <http://www.lavaca.org/seccion/actualidad/0/309.shtml>).

Ante esta situación, el Grupo Clarín decidió presionar fuerte frente al Gobierno, para que se sancionara una ley que protegiera no sólo al diario, insignia del grupo, sino al resto de sus empresas, y de esta forma, no ‘fueran tomados’ por sus acreedores extranjeros. Por eso mismo, se llamó a esta Ley de Bienes Culturales, Ley Clarín.

(5) Straccia, Jairo. Entrevista con Pablo Llonto, autor de *La Noble Ernestina*. “El poder tiene cara de mujer”. [www.segundoenfoque.com.ar](http://www.segundoenfoque.com.ar)

(6) Ídem nota 5.

## Bibliografía

Amado Suárez, Adriana (editora). “Información: ¿se puede saber lo que pasa?”. Buenos Aires: Grupo Norma. 2005.

Becerra, M.; Hernández, P.; Postolski, G. “La concentración de las industrias culturales”, en *Industrias culturales: mercado y políticas en Argentina*. Buenos Aires: Ediciones Ciccus y Secretaría de Cultura de la Nación, 2003, p. 55-84.

Belinche, M.; Viale, P.; Castro, J.; Tovar, C. *Medios, Política y Poder, La conformación de los multimedios en la Argentina de los 90*, La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, 2003.

Bustamante, Enrique. “Mass media: ¿hombres de negocios u hombres de medios?”, en [www.urgente24.tv](http://www.urgente24.tv). 01/11/2003

<http://www.lavaca.org/seccion/actualidad/0/309.shtml>

Mastrini, G.; Becerra, M. "50 años de concentración de medios en América latina: del patriarcado artesanal a la valorización de la escala", [www.saladeprensa.org/art473.htm](http://www.saladeprensa.org/art473.htm), Sala de Prensa. Web para profesionales de la Comunicación Iberoamericanos. Agosto de 2003.

Mastrini, G.; Becerra, M. "Concentración de Medios".

Miceli, Walter. *¿Qué es noticia en los diarios nacionales? Contextos de construcción y legitimación*. Entrevista a Rodolfo Lara - director de la Agencia La Plata del diario *Clarín*-. La Plata: Ediciones del GITEPP, Grupo de Investigación en Temas de Producción Periodística, Facultad de Periodismo y Comunicación Social (UNLP), 1999.

Muraro, Heriberto. "Economía y comunicación: convergencia histórica e inventario de ideas. Con especial referencia a América Latina", en *Invasión cultural, economía y comunicación*. Buenos Aires: Legasa, 1987.

Rivera, Jorge B. *Comunicación, medios y cultura. Líneas de investigación en la Argentina. 1986-1996*. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación, Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata, 1997.