

EL RELATO
DE LA TRANSFORMACIÓN
DIGITAL DEL DIARIO
CLARÍN

Galaxia Gutenberg

Clarín, actualizado

Ismael Nafría

Publicado por Galaxia Gutenberg, S.L.
Av. Diagonal, 361, 2.º 1.ª
08037-Barcelona
info@galaxiagutenberg.com
www.galaxiagutenberg.com

Primera edición: noviembre de 2023

© Ismael Nafría
© Galaxia Gutenberg, S.L., 2023

Diseño de portada e interiores: Violeta Valle
Edición: Alberto Hernández
Gráficos: Marta Sagarra

Impresión y encuadernación: Sagrafic
Depósito legal: B 12766-2023
ISBN: 978-84-19392-97-8

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede realizarse con la autorización de sus titulares, aparte de las excepciones previstas por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear fragmentos de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 45)

CLARÍN, ACTUALI- ZADO

EL RELATO
DE LA TRANSFORMACIÓN
DIGITAL DEL DIARIO
CLARÍN

ISMAEL
NAFRÍA

ÍNDICE

	INTRODUCCIÓN	P.13
	<i>Clarín</i> , el medio en español con más suscriptores del mundo.	
1	LA ESTRATEGIA DE CLARÍN	P.31
	La definición de la estrategia de <i>Clarín</i> . La relevancia del móvil. El futuro inminente de <i>Clarín</i> . Documentos clave en la estrategia de <i>Clarín</i> .	
2	ASÍ TRABAJA LA REDACCIÓN DE CLARÍN	P.77
	Las etapas de la Integración de la redacción de <i>Clarín</i> (2008-2022). Los jefes de la Mesa Central explican cómo trabaja la redacción de <i>Clarín</i> . Las redes sociales de <i>Clarín</i> . Nueva estrategia de vídeo. Entrevista a Ricardo Kirschbaum, editor general de <i>Clarín</i> .	
3	LA NOTA DECISIVA	P.193
	Qué es la nota decisiva: características y producción. Trabajo de equipo. Nueve claves comunes de la nota decisiva. Manual básico de nota digital.	
4	NEWSLETTERS: CONSTRUIR LAZOS DURADEROS CON LA AUDIENCIA	P.209
	La apuesta de <i>Clarín</i> por las newsletters. Equipo y estrategia. Análisis de casos. Listado de newsletters de <i>Clarín</i> . Las newsletters más populares. La noticia de la apuesta de <i>Clarín</i> por las newsletters. ¿Cómo trabaja <i>Clarín</i> sus newsletters? Revisión de la oferta y lanzamiento de «7 minutos».	

5 LA APUESTA POR EL REGISTRO DE USUARIOS *P.241*
Un proyecto del sector. Nueva cultura de gestión de la audiencia. Evolución del número de registrados. La trascendencia del registro para la redacción de *Clarín*. Uso del registro para fines comerciales. Back office del registro. Meta para 2023: 5 millones de registrados y 500.000 suscriptores.

6 LA SUSCRIPCIÓN DIGITAL *P.273*
Orígenes del proyecto. Evolución de los suscriptores digitales. Tácticas de captura de suscriptores. Cambios en la organización de la redacción. El diario deportivo *Olé* lanza también la suscripción digital.

7 365: LA TARJETA DE MEDIO MILLÓN DE HOGARES ARGENTINOS *P.315*
365: la tarjeta de medio millón de hogares argentinos. La historia de 365, año a año. Tipos de tarjetas 365. Comunicación: Campañas gráficas y en medios masivos. El equipo de 365.

8 BIG DATA: LA DECIDIDA APUESTA POR LOS DATOS *P.355*
Primeros pasos en Big Data. Cronología del desarrollo de Big Data en *Clarín*. El equipo y las áreas funcionales de Big Data & Analytics. Los tableros de mando de *Clarín*. Últimas novedades y estrategia del área de tecnología de *Clarín*.

9 UN REPASO A LA HISTORIA DEL GRUPO CLARÍN *P.399*
Origen del Grupo Clarín. Cronología del grupo. Principales hitos del Grupo Clarín. Algunos datos y cifras sobre el grupo. Medios y compañías que lo integran.

10 EL TRÁNSITO POR LA PANDEMIA (2020-2021) *P.445*
2020: El primer año de la pandemia del coronavirus.
2021: Un año de avances.

11 LOS EFECTOS DE LA CAMPAÑA «CLARÍN MIENTE» *P.473*
La campaña «Clarín mente». Los efectos en el día a día del diario. Suscripciones digitales.

12 MISCELÁNEA *P.493*
Alejandro Borensztein, el columnista estrella de *Clarín*. La primera editora de género en América Latina. Mil números de la revista *Ñ*. *The New York Times International Weekly*. Todas las tapas de *Clarín*. Inmersión *Clarín*. El popular juego deportivo Gran DT. Una cobertura histórica del Mundial de Qatar. Nueva app de *Clarín*. 25 años del Premio Clarín Novela. Maestría en Periodismo de la Universidad de San Andrés y el Grupo Clarín. Juegos.

Clarín, el medio en español con más suscriptores del mundo

Este libro analiza los principales elementos diferenciales del modelo del diario argentino y cuáles son las claves esenciales de su permanente proceso de transformación digital.

La idea de escribir este libro surgió a finales de 2019, antes de que nuestras vidas se vieran totalmente alteradas a causa de la pandemia del coronavirus. Y, tras más de tres años y medio de trabajo, el libro ve finalmente la luz cuando todo –y nada– vuelve a ser como antes.

En abril de 2017 publiqué *La reinención de The New York Times*, una obra en la que relataba cómo el diario más poderoso e influyente del mundo se había transformado radicalmente durante las dos décadas anteriores para convertirse en el medio con más suscriptores digitales del mundo, basando su apuesta en la calidad periodística y en la conexión profunda con su audiencia.

El libro causó un fuerte impacto en la industria periodística del mundo de habla hispana y portuguesa, como pude comprobar durante los meses y años posteriores.

Desde su publicación hace ya seis años, he tenido la oportunidad de presentar las claves de la transformación del *Times* y su implicación para nuestra industria ante miles de directivos, periodistas, profesionales de la comunicación, estudiantes y otros colectivos en decenas de foros y ciudades de América Latina y España. Este intenso y muy enriquecedor contacto directo con el sector, al que hay que sumar el mantenido con motivo de numerosos trabajos de consultoría o el que tengo gracias a mi newsletter *Tendenci@s*, me ha permitido entender mucho mejor las preocupaciones de una

industria que vive desde hace años inmersa en un profundo proceso de cambio.

Como he explicado –y sigo explicando– en muchas de mis presentaciones, el caso de *The New York Times* ofrece numerosas lecciones prácticas aplicables a cualquier proyecto periodístico, con independencia de su tamaño, ubicación, especialización o alcance. Pero siempre me tentó la posibilidad de intentar explicar cómo es y en qué se traduce el proceso de transformación digital en un medio que fuese una referencia más cercana a esos públicos.

Por eso, cuando a finales de 2019 surgió la posibilidad de realizar este análisis a fondo sobre el diario argentino *Clarín*, me pareció que se trataba de una aventura que valía mucho la pena iniciar. Quería explicar cómo el diario argentino, que estaba entonces a punto de celebrar su 75 aniversario, estaba realizando su proceso de transformación digital, y quería hacerlo con un objetivo muy claro en mente: ofrecer un relato que arrojase pistas válidas y experiencias prácticas para los medios y los profesionales de todo el sector periodístico. Los directivos de *Clarín* accedieron a abrir sus puertas con total transparencia, lo que me ha permitido acceder a una gran cantidad de documentos estratégicos y a informes, estudios y datos internos –generalmente alejados de los ojos de la opinión pública– que han sido muy útiles para poder construir este relato. Al mismo tiempo, facilitaron que pudiese entrevistar a los profesionales del medio que considerase oportuno, como así ha sucedido. Estoy muy agradecido a todos los profesionales de *Clarín* que me han atendido, siempre con generosidad y atención exquisita, durante estos últimos tres años y medio de trabajo.

El plan inicial pasaba por viajar en varias ocasiones a la ciudad de Buenos Aires, sede de *Clarín*, para poder realizar las entrevistas y recopilar la información oportuna. Sin embargo, la pandemia obligó a alterar los planes y, de hecho, ralentizó el ritmo inicialmente previsto de producción del libro. Pero, como aprendimos todos,

forzados por las circunstancias, este trabajo podía realizarse también a distancia. De esta manera, la mayor parte de entrevistas que han alimentado estas páginas se han producido a través de videoconferencia, aunque en algunos casos, como ha sucedido con diversas conversaciones con los dos líderes de la redacción de *Clarín* –el editor general, Ricardo Kirschbaum, y el editor general adjunto, Ricardo Roa–, se han podido realizar de manera presencial en Barcelona, aprovechando visitas realizadas por ellos.

Clarín, actualizado, título escogido para este libro, está concebido como un relato de la transformación digital de *Clarín* centrado en aquellos elementos o aspectos del negocio y de la actividad del diario que me han parecido más distintivos respecto a otros medios, tanto argentinos como de otros mercados. Dicho de otro modo, el foco del libro se pone en los elementos diferenciales que han marcado la actividad de *Clarín* en épocas recientes y que le han llevado a ser, en 2023, el medio en español que cuenta con un mayor número de suscriptores: más de medio millón, la mayor parte de ellos digitales.

Algunos de estos aspectos, que se resumen en este capítulo y se desarrollan de manera amplia en los capítulos correspondientes, están relacionados con el negocio del diario, desde el desarrollo de su estrategia general hasta el lanzamiento del registro de los usuarios y la suscripción digital, pasando por la creación del Club 365 o del equipo de Big Data. Otros capítulos se centran en cómo *Clarín* lleva a cabo su trabajo periodístico, cómo organiza a sus equipos o planifica y realiza su producción de contenidos. Una de las metas de esta obra es que los lectores podáis encontrar inspiración y extraer lecciones o buenas prácticas que se puedan aplicar, de un modo u otro, en otros medios o negocios del mundo de la comunicación.

Con el objetivo de facilitar la identificación de los elementos más importantes explicados sobre cada tema, todos los capítulos se cierran con un resumen en el que se repasan los puntos esenciales.

Un aspecto a tener en cuenta antes de adentrarse en las páginas que siguen es que no todos los capítulos se han escrito o terminado al mismo tiempo. Lo mismo sucede, evidentemente, con las entrevistas. Esto puede suponer que los datos ofrecidos no correspondan siempre con la fecha de cierre definitivo de la edición del libro (mayo de 2023). Siempre que se ha considerado necesario, se ha advertido este elemento en los capítulos correspondientes para ayudar a ubicar al lector.

La estrategia de Clarín

Cada año, desde finales de la década de los noventa, los directivos del Grupo Clarín celebran un encuentro gerencial interno en el que repasan los avances del negocio de los medios del grupo, *Clarín* entre ellos, y definen la estrategia a seguir durante los años siguientes. A la estrategia de *Clarín* y su evolución en el tiempo está dedicado precisamente el capítulo 1 de este libro.

El acceso a los documentos de estrategia de estas últimas décadas y el análisis de los mismos ha permitido alimentar el relato de la transformación digital del diario, proceso en el que *Clarín* sigue y seguirá inmerso en los años venideros. Gracias a este trabajo de estrategia, *Clarín* apostó en su momento por el registro y las suscripciones, decidió crear el equipo de Big Data o lanzó el club de beneficios 365, entre otras apuestas del diario que han marcado su actividad y evolución.

Una de las grandes metas que se había fijado *Clarín* era la de alcanzar el medio millón de suscriptores gracias al impulso de las suscripciones digitales. Este hito se logró ya en 2022. Ahora, el objetivo del millón de suscriptores está puesto ya sobre la mesa.

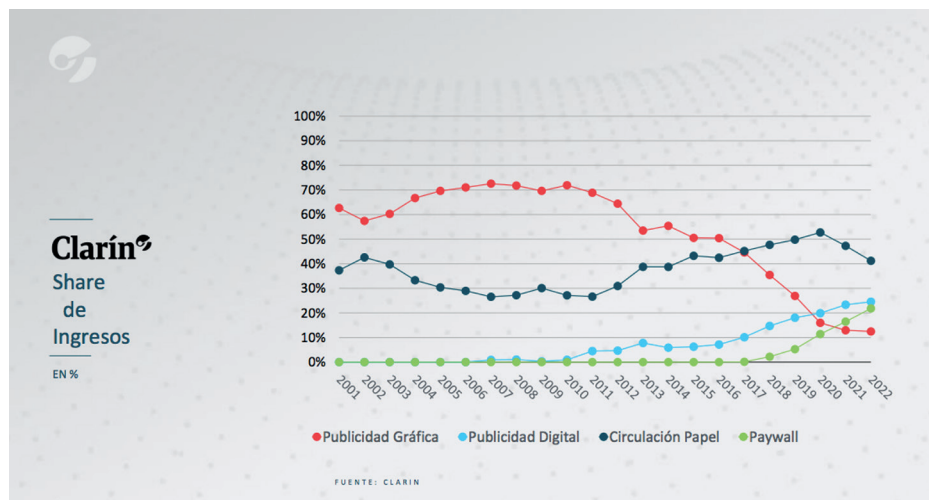
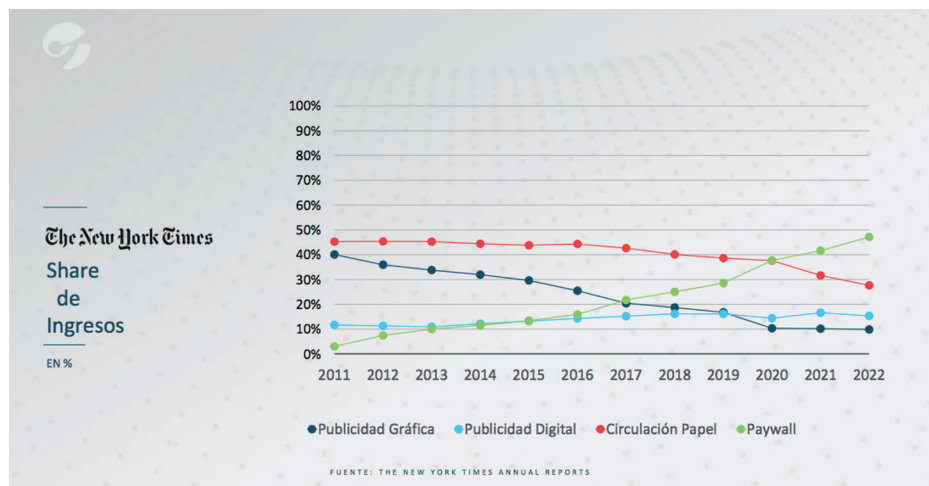
Los ingresos del diario tienen que ver cada vez más con su actividad digital, tanto por lo que respecta a las suscripciones –los ingresos que aportan los usuarios– como a la publicidad –el dinero aportado por los anunciantes. La pandemia aceleró esta tendencia

hacia una mayor dependencia de los ingresos digitales respecto a los generados por la edición impresa. Al mismo tiempo, y siguiendo también una tendencia común en otros grandes diarios internacionales, los ingresos que aportan los usuarios han adquirido ya más protagonismo que el que generan los anunciantes.

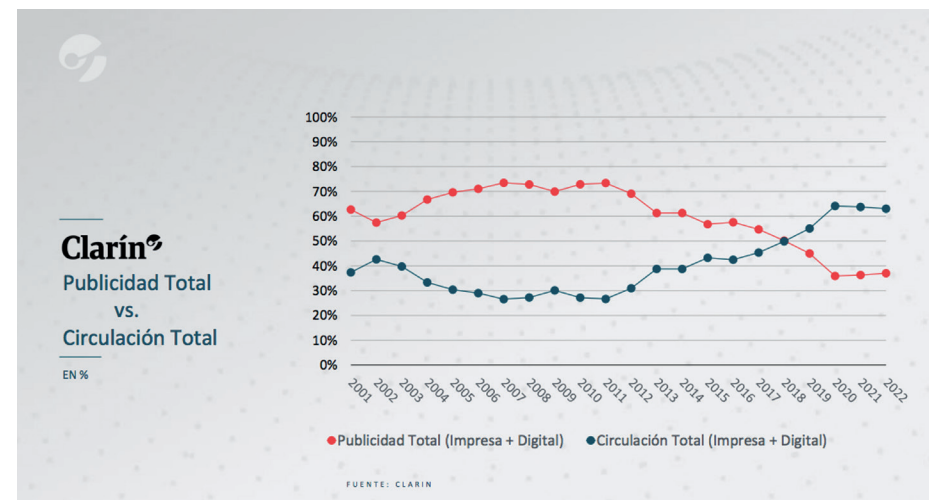
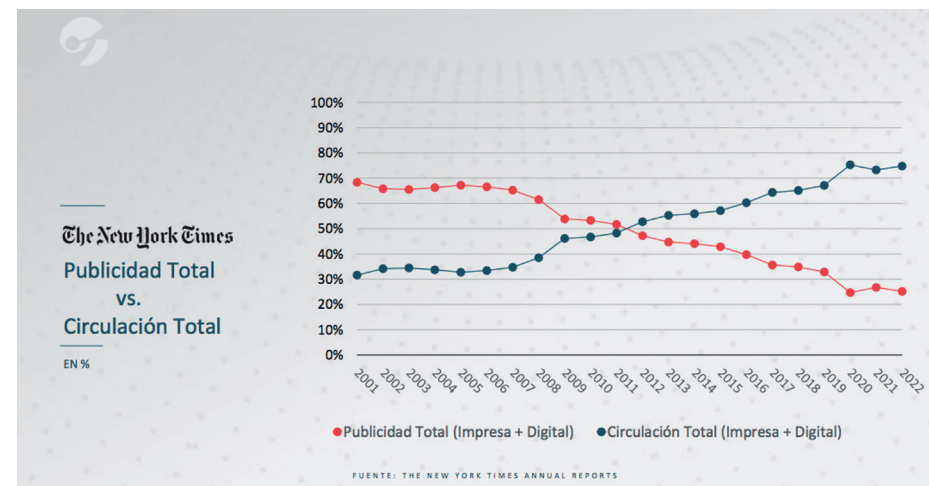
El Chief Commercial Officer (CCO) de *Clarín*, Maximiliano Sastre, explica que, antes de la pandemia, los ingresos publicitarios se repartían así: el 70% los generaba el papel y el 30% el producto digital. A la salida de la pandemia, las cifras están cambiadas: hoy, el 70% de los ingresos publicitarios de *Clarín* llegan por la actividad digital, y el 30% por el producto impreso.

A mediados de abril de 2023 coincidí en Panamá con una de las personas con las que he hablado en numerosas ocasiones durante la preparación de este libro: el Chief Digital Officer (CDO) de *Clarín*, Javier Kraviez. El directivo del diario argentino realizó una presentación en el Seminario Anual de la ATDL (Asociación Técnica de Diarios Latinoamericanos), celebrado en Ciudad de Panamá, que tituló *La inevitable transformación del periódico en la era digital*. En ella, Kraviez mostró la evolución de los diferentes tipos de ingreso del diario *Clarín* –publicidad impresa, publicidad digital, circulación papel y suscripción digital– durante los últimos años y la comparó con la que había seguido el diario estadounidense *The New York Times*. Aunque separadas por varios años, las curvas de la evolución porcentual guardan algunas interesantes similitudes.

En los gráficos mostrados por Javier Kraviez se puede observar el progresivo peso de los ingresos generados por la suscripción digital del *NYT*, lanzada en 2011, y convertida desde 2020 en la principal fuente de ingresos del diario. En el caso de *Clarín*, la suscripción digital, también en rápido crecimiento, es de momento la tercera vía de ingresos, pero en 2022 estaba ya a punto de superar a la publicidad digital.



Durante su presentación, el CDO de *Clarín* comparó también la evolución del peso que tenían en los ingresos totales los ingresos generados por la publicidad y los aportados por las suscripciones, tanto del *NYT* como de *Clarín*. De nuevo, aunque en diferentes momentos en el tiempo, las curvas evolutivas son muy similares, como se puede apreciar en los gráficos. En el caso del *NYT*, los ingresos generados por los usuarios (circulación) superaron a los publicitarios en 2012. Para *Clarín*, el sorpaso se produjo en 2019, siete años más tarde que el *NYT* y dos años después del lanzamiento en 2017 de su suscripción digital.



El móvil, como ha sucedido en general en todos los medios, se ha convertido en la puerta principal de entrada de los usuarios al periodismo de *Clarín*. Así, los celulares juegan un papel esencial en la definición de la estrategia futura del diario. Por lo que respecta al diario impreso, los directivos de *Clarín* consideran que no va a desaparecer pronto, aunque en unos años se dirigirá fundamentalmente a un nicho «de altísima calidad de lectura».

Ser lo más relevantes para el público es el elemento central de la estrategia de *Clarín*, como se explica de manera detallada en el ca-

pítulo 2. Al mismo tiempo, *Clarín* sigue aspirando a llegar a la máxima audiencia posible.

Así trabaja la redacción de *Clarín*

Uno de los capítulos esenciales de este libro es el 2, dedicado a explicar cómo trabaja la redacción del diario y cómo ha evolucionado desde que en el año 2008 se integrasen las redacciones del papel y de la web, que hasta entonces trabajaban de manera separada.

A lo largo de los últimos quince años, la redacción de *Clarín* ha vivido diversas reorganizaciones en busca de un modelo que se adaptase lo mejor posible a los objetivos estratégicos del diario. Los cambios producidos –aplicados en 2008, 2014, 2016, 2019 y 2022– se detallan en estas páginas, en las que los principales líderes de la redacción de *Clarín* hablan de manera extensa sobre el trabajo periodístico que realiza el diario. Las voces del editor general de *Clarín*, Ricardo Kirschbaum, del editor general adjunto, Ricardo Roa, y de los cuatro jefes de la Mesa Central del diario –Gonzalo Abascal, Pablo Vaca, Héctor Gambini e Ignacio Miri– sirven de hilo conductor para describir el trabajo de toda la redacción de *Clarín*, incluido el de los equipos de Vídeo y Redes Sociales.

La estructura de la redacción implementada en septiembre de 2022, vigente en el momento de terminar este libro, tenía como objetivo principal consolidar el periodismo de calidad y las suscripciones, elemento central de la estrategia de *Clarín*, sin renunciar a la captación de la mayor audiencia posible.

La nota decisiva

Precisamente para potenciar la captación de suscriptores digitales, *Clarín* ha trabajado un concepto periodístico muy interesante, que ha bautizado internamente como «la nota decisiva». El capítulo 3 del libro está centrado en explicar en qué consiste esta «nota

decisiva» ideada para conseguir convencer a los usuarios para que se suscriban al diario.

En el capítulo se detallan las características de estas notas y su proceso y volumen de producción, y se definen las nueve claves comunes que tienen. Son notas exclusivas, de calidad, con narrativas digitales eficaces y útiles para el usuario, entre otros elementos. Notas que el usuario encontrará «solo en *Clarín*».

Adicionalmente, se habla del manual básico de nota digital con el que trabaja la redacción del diario.

Newsletters: lazos duraderos con la audiencia

El cuarto capítulo del libro está centrado en la oferta de newsletters de *Clarín*. La apuesta por este formato informativo se concretó a finales de 2018. En marzo de 2023, *Clarín* contaba con algo más de veinte newsletters especializados y acababa de lanzar su producto más ambicioso, la newsletter diaria matinal «7 minutos». A principios de 2023, más de 640.000 usuarios, entre suscriptores y registrados, recibían por lo menos una newsletter de *Clarín*.

En este capítulo se repasa la oferta completa de newsletters del diario, se explica la estrategia seguida desde el principio y el modo de trabajar este producto y se ofrecen datos sobre los boletines que están dando mejores resultados.

El gran objetivo de las newsletters de *Clarín* es el de construir lazos duraderos con su audiencia. Se trata de fidelizar a usuarios con la meta de sumar nuevos suscriptores digitales y también de buscar nuevos usuarios para el medio.

La apuesta por el registro de usuarios

Hay dos decisiones básicas adoptadas por la compañía editora de *Clarín* que han definido la estrategia del diario en los últimos años: en primer lugar, la apuesta por el registro de usuarios; en segundo lugar, y como continuación de esta, la apuesta por las suscripciones digitales.

Estos dos elementos, el registro y la suscripción, forman parte esencial del proceso de transformación digital de *Clarín* que se describe en el libro.

El capítulo 5 de *Clarín, actualizado* está dedicado al proyecto del registro. Se explican y analizan los orígenes de este proyecto a partir de la relevancia que el diario empezó a otorgar a los datos y a la gestión de la audiencia. Ante la caída de la circulación del diario impreso y de la publicidad en el papel a finales de la primera década de este siglo, contar con datos de los usuarios para el desarrollo del negocio se convirtió en una de las metas de *Clarín*.

El registro se lanzó en febrero de 2015, al mismo tiempo que el gran diario rival de *Clarín*, *La Nación*, lo que inició una nueva etapa en el periodismo digital argentino. En el capítulo se repasa la evolución del número de registrados en los años siguientes, con la meta de llegar a los cinco millones de registrados a lo largo de 2023.

El registro, sumado a la posterior suscripción, ha tenido una gran trascendencia a la hora de reorganizar el trabajo de la redacción de *Clarín* durante estos últimos años.

La suscripción digital

Abril de 2017 es un momento clave en la transformación digital del diario *Clarín*. Marca un antes y un después en el desarrollo del negocio del diario ya que es cuando se produce el lanzamiento de la suscripción digital.

El capítulo 6 explica tanto los orígenes del proyecto de suscripción digital como su evolución en el tiempo. Ofrece detalles sobre las tácticas que emplea el diario para captar suscriptores y cómo la redacción de *Clarín* ha ido cambiando para adaptarse al objetivo fundamental de sumar suscriptores digitales. Y se habla también del lanzamiento de la suscripción digital en *Olé*, el diario deportivo que publica el Grupo Clarín.

Todos los departamentos de la compañía editora de *Clarín* trabajan, de un modo u otro, orientados a la captación de suscriptores digitales.

Como ha sucedido en otros medios, *Clarín* ha ido retocando su modelo de suscripción digital, que empezó siendo un modelo *metered* o poroso y que ha ido evolucionando hacia otras fórmulas más dinámicas y personalizadas en función de cada usuario, combinando contenidos de pago, de acceso exclusivo para suscriptores, con contenidos abiertos.

La experiencia y el trabajo desarrollado por medios como *The New York Times* o por los principales periódicos de Brasil han sido referencias que *Clarín* ha seguido muy de cerca para establecer y hacer evolucionar su modelo de suscripción digital.

A lo largo de 2022 el diario logró su primer gran objetivo, que era alcanzar la cifra de 500.000 suscriptores digitales, lo que lo situaba como el medio en español con la mayor cifra de suscriptores del mundo.

La calidad periodística es el valor diferencial sobre el que el equipo de *Clarín* basa su propuesta de suscripción digital. Así, el trabajo de muchos equipos de la redacción del diario está orientado precisamente a la captación y retención de suscriptores.

365: la tarjeta de medio millón de hogares argentinos

El programa de fidelidad y beneficios 365, lanzado por *Clarín* en octubre de 2010, se ha convertido con los años en el principal programa de este tipo en Argentina. En su primera década de funcionamiento, 365 logró medio millón de suscriptores y un millón de titulares de su tarjeta de beneficios comerciales.

El capítulo 7 del libro explica de manera detallada los orígenes, la historia y el funcionamiento de 365, un programa que, para la compañía, tuvo la virtud de convertir el diario *Clarín* en un negocio mucho más orientado al consumidor final. Además, este proyecto

sirvió también para impulsar la creación del área de Big Data e introdujo la cultura del dato en *Clarín*, lo que con el tiempo se ha revelado como uno de los elementos estratégicos diferenciales del medio.

Uno de los grandes cambios que propició 365 es que *Clarín* pasara de venderse en quioscos a depender fundamentalmente de las suscripciones.

Big Data: la decidida apuesta por los datos

Una de las metas de *Clarín* es la de convertirse en una compañía *data driven* en la que la toma de decisiones esté basada en datos. Esta apuesta por los datos es uno de los elementos diferenciales de un medio que, desde una fecha muy temprana, si la comparamos con otras compañías de su entorno, decidió crear un equipo de Big Data que ayudara a recopilar y tratar información para ayudar al desarrollo del negocio de múltiples maneras. Hoy, los tableros de mando forman parte del día a día de múltiples departamentos y profesionales del diario, tanto en las áreas de negocio como en la redacción.

El equipo de Big Data de *Clarín* nació vinculado al Club 365 y lo hizo no desde el equipo de Tecnología sino desde el de Negocio. Hoy pertenece al área técnica de la compañía.

El trabajo de Big Data, que a finales de 2020 contaba ya con una veintena de profesionales, ha servido durante estos años de transformación digital para alimentar proyectos como 365, el registro de usuarios, la suscripción digital o el análisis de la audiencia digital.

En el capítulo dedicado a este equipo también se detallan algunos de los desarrollos tecnológicos impulsados por el equipo técnico de *Clarín*.

Un repaso a la historia del Grupo Clarín

La parte final del libro ofrece, a través de varios capítulos y a modo de contexto, un recorrido por la historia del diario *Clarín*, fundado

en 1945 y convertido, con los años, en la base sobre la que se ha ido construyendo el Grupo Clarín, uno de los principales grupos de comunicación del mundo de habla hispana.

El capítulo dedicado a la historia del grupo ofrece una división en cinco etapas temporales, presenta los principales hitos del Grupo Clarín y también muestra las principales compañías que lo integran.

Otro capítulo se centra en la gestión durante los dos años más intensos de la pandemia del coronavirus, 2020 y 2021, con referencias al impacto que tuvo en la evolución del negocio. En 2020, un año que fue «altamente desafiante», *Clarín* celebró su 75 aniversario.

Y un tercer capítulo, «Los efectos de la campaña “Clarín miente”», analiza cómo afectó el largo conflicto que mantuvieron el gobierno kirchnerista y el Grupo Clarín –especialmente en el periodo 2008-2015– al trabajo diario de *Clarín* y a su estrategia de transformación digital.

Miscelánea

El último capítulo de *Clarín, actualizado* es una miscelánea de temas interesantes y diferenciales del diario, presentados en un formato breve, que ayudan a entender la trascendencia de *Clarín* en diversos ámbitos.

Por ejemplo, se habla del columnista estrella del diario, Alejandro Borensztein, de la primera editora de género en América Latina, de la revista cultural *Ñ* –que ha superado ya los mil números– o del prestigioso premio Clarín Novela.

También se mencionan servicios como el que permite descargar cualquier tapa de la historia de *Clarín* o se presta atención al popular juego deportivo Gran DT y al especial interactivo *Inmersión Clarín*, creado con motivo del 75 aniversario del diario. Y, entre otros temas, se explica la experiencia del suplemento *The New York Times International Weekly*.

Más de medio millón de suscriptores digitales

En septiembre de 2022, coincidiendo con el anuncio de la última reorganización de su redacción, *Clarín* hizo público que había superado la cifra del medio millón de suscriptores digitales, que era uno de los grandes hitos que se había marcado cuando apostó por la suscripción digital. En concreto, contaba ya entonces con 529.000 suscriptores, y acabaría el año 2022 con un total de 550.000 suscriptores digitales.

Además, en septiembre de 2022 la cifra de usuarios registrados había llegado ya a los 4,5 millones, muy cerca del objetivo de los cinco millones fijado para 2023.

Esta cifra de suscriptores situaba a *Clarín*, como mencionó su editor general adjunto, Ricardo Roa, como el líder en suscriptores entre los diarios en lengua española y en el puesto número 15 «entre las cabeceras de referencia de todo el mundo».

Otro dato relevante facilitado también en ese momento fue el de que, en mayo de 2022, por primera vez en su historia, los ingresos generados por los usuarios de *Clarín* a través de la suscripción en sus distintas modalidades habían sido superiores a los ingresos aportados por la publicidad.

«Aumentar la calidad y originalidad de nuestro periodismo» era el gran objetivo que se planteaba el diario, en palabras de su editor general, Ricardo Kirschbaum, con la nueva organización de la redacción implementada en septiembre de 2022.

Avances comerciales

Desde el punto de vista comercial, como ya se ha comentado, el negocio es también cada vez más digital. El CCO de *Clarín*, Maximiliano Sastre, explica que este cambio plantea retos importantes, como el del precio de la publicidad. «Hay que trabajar mucho más que antes para lograr lo mismo», dice. En un mercado, el argentino, donde todavía tienen mucho peso los formatos display, *Clarín*

ha trabajado –en colaboración con proveedores– en la creación de varios formatos digitales de alto impacto que, para los anunciantes, permiten realizar en mejores condiciones la transición entre el papel y el digital. Y está preparando otros lanzamientos con formatos de Realidad Aumentada y 3D.

Por otra parte, los cambios realizados en la tecnología del player de vídeo y el aumento y mejora de la producción en este ámbito han permitido incrementar de manera muy considerable el inventario disponible y, con ello, la facturación. El *branded content*, con fuerte integración de coberturas en redes sociales, y los eventos son otras de las líneas de ingreso del área comercial. Además, *Clarín* forma parte del proyecto +MAS Audiences, una plataforma de publicidad programática para el mercado latino de Estados Unidos lanzada en julio de 2022 en colaboración con PRISA Media, *El Comercio* (Perú), *Milenio/Multimedios* (México) y *El Tiempo* (Colombia).

¿Para quién es este libro?

A la hora de escribir estas páginas he tenido muy presente el público potencial al que creo que pueden resultar de utilidad.

Por un lado, a directivos y gestores de medios. Todos ellos están implicados, de un modo u otro, en la transformación de sus compañías, y creo que las prácticas aquí relatadas les pueden resultar de utilidad e inspiración.

Por otro lado, a los colegas periodistas, desde los más veteranos que quieran entender mejor hacia dónde se dirige el sector y cuáles son los ineludibles cambios que afrontan los medios, hasta los más jóvenes, nativos digitales a quienes les será también útil ver de dónde venimos y cuáles son las esencias de la práctica periodística. Esto es válido tanto para los profesionales que trabajan en medios tradicionales como para aquellos que lo hacen en medios nativos digitales o de manera independiente.

También a los estudiantes de Periodismo y de Comunicación en general, que en breve se enfrentarán a un mercado laboral complicado y en el que el dominio de lo digital es absolutamente imprescindible. Ciertamente es que, hoy en día, debido a la velocidad a la que se producen los cambios, la necesidad de formarse se ha convertido en algo permanente. Nunca vamos a dejar de ser, de un modo u otro, estudiantes.

Los profesores de Periodismo y de otras ramas relacionadas con la Comunicación también encontrarán aquí, espero, buen material para sus clases y para generar debates con sus alumnos.

Y, de manera general, creo que el libro puede ser también de utilidad a cualquier persona interesada en los medios. Para los usuarios o lectores, entender un poco mejor cómo funciona esta industria es un aspecto que me parece muy valioso porque ayuda a comprender el trabajo que realizan los medios y sus profesionales.

Agradecimientos

Y antes de invitar al lector a profundizar en cada uno de los temas mencionados en este capítulo introductorio me gustaría dejar constancia de mi agradecimiento a las muchas personas del diario *Clarín* y del Grupo Clarín que han dedicado tiempo, de manera muy generosa, a atender llamadas, contestar preguntas, preparar informes y documentación, facilitar datos, responder mensajes... La mayor parte de ellas aparecen citadas en el libro. Quiero también agradecer a Toni Cases, consultor de cabecera de *Clarín* desde hace décadas y amigo personal, todo su apoyo durante este proyecto, y al CEO de *Clarín*, Héctor Aranda, por su transparencia y disponibilidad permanentes, que han facilitado enormemente el trabajo.

Mi familia tiene mucho que ver –muchas horas robadas– con que estas páginas sean hoy una realidad, así que mi agradecimiento es enorme, tanto para mi compañera de vida, Tina, como para mis hijas Clara, Laura y Blanca. Gracias por vuestra comprensión y apoyo.