



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
**Información y
Comunicación**

La adaptación de los medios tradicionales uruguayos al entorno digital

**Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Comunicación
Agosto 2025**

Equipo:

Florencia Silva 5446511-3

Bruno Rodríguez Parodi 4995848-2

Grisbeth Carrero 6166005-9

Tutor:

Facundo Franco

Índice

Presentación de la investigación

Tema y justificación de la investigación	3
Antecedentes	4
Hipótesis y objetivos de la investigación	6
Metodología	7
Dificultades	8
Reflexiones	9

Notas periodísticas

Frente al espejo digital (nota sobre contenidos)	14
Viejos medios de comunicación, nuevos desafíos financieros (nota financiación)	25
La nueva era de El Espectador (nota sobre la transformación de El Espectador)	29

Conclusiones	37
---------------------	-----------

Referencias bibliográficas	39
-----------------------------------	-----------

Presentación de la investigación

Tema y justificación de la investigación

Con la explosión de las redes sociales, el periodismo y el periodista viven momentos de suma incertidumbre. Los medios tradicionales están afrontando un desafío que parece, a priori, tener solo dos salidas, la extinción o la adaptación. Debido a la pertinencia y actualidad de este tema creemos que es de suma relevancia realizar un estudio para indagar aún más en él. Al momento de publicación de este trabajo no existían estudios recientes que proporcionaran datos sobre el tema. Es por esto que creemos necesario realizar una investigación que nos permita obtener información actual, para de esa forma saber con más claridad cuáles son aquellos desafíos que implica la adaptación de los medios tradicionales uruguayos al contexto digital.

Si bien nuestra investigación se centra considerablemente en los medios digitales, creemos pertinente analizar las redes sociales de forma independiente, ya que para nosotros se trata de un fenómeno que requiere de un tratamiento aparte, debido a que su carácter mediático presenta distintos puntos y focos interesantes para analizar. Consideramos que el avance de dicho fenómeno va a una velocidad distinta, por lo cual es pertinente investigar sobre el mismo como un punto separado del resto de los medios digitales.

Por otro lado, incluimos como elemento noticioso la transformación que atravesó El Espectador. En 2024, la radio informativa uruguaya levantó toda su programación y pasó a ser un multimedio deportivo. Actualmente sale en FM y AM, pero, a su vez, tiene su canal de Youtube para transmitir en vivo, presencia en web y contenidos en redes sociales. Creemos que esto sin dudas representa un cambio muy significativo para la radio activa más longeva de nuestro país. Por otra parte, al tratarse de una transformación con un fuerte foco en lo digital, consideramos que es pertinente tomar el caso e incluirlo en nuestro trabajo de grado como evento noticioso.

Nuestro trabajo tendrá dos grandes ejes: el financiamiento y el contenido. A partir de los mismos, tomaremos como referencia a distintos medios uruguayos con distintas trayectorias y líneas editoriales, de forma de desarrollar información y datos que nos permitan ver la situación con respecto a los ejes planteados y que a su vez respondan los objetivos y preguntas de investigación. Los medios abordados en este trabajo son: TV Ciudad, La Diaria, El País, Montevideo Portal, El Observador y El Espectador (dándole más importancia a este último por lo explicado en el punto anterior).

Creemos importante contemplar el aspecto económico y ver qué puntos positivos y negativos presenta esta transición mediática respecto a los nuevos formatos y condiciones.

Antecedentes

En 1995 el diario El Observador tuvo la primera edición virtual de un diario en Uruguay. Hoy en día, la mayoría de los medios tradicionales tienen su versión digital, tanto en redes sociales como en web.

Si bien este tema es más que relevante hoy en día, dada la explosión de las redes sociales, está presente desde hace años. En 2018, Montevideo Portal realizaba una nota donde informaba que (según un estudio realizado por la Dirección Nacional de Telecomunicaciones) las ventas de prensa escrita habían caído 19% para El Observador y 8% para El País y La Diaria.

Según el estudio anual que en 2024 presentaron la Universidad de Oxford junto al Instituto Reuters, “las editoriales aseguran que pondrán más esfuerzo en Whatsapp e Instagram dada la decisión de Meta de abrir canales de difusión para editores. El interés en medios de video como TikTok y YouTube se mantienen fuertes”. Este estudio también informa que a lo largo de los años, cada vez es mayor el número de personas que optan por ser informados a través de redes sociales. La gran cantidad de información, inmediatez y acceso directo a portales de noticias aumentaron el uso informativo de las mismas.

Por otro lado, un estudio de mercado realizado por Grupo Radar confirmó un crecimiento en el consumo de noticias a través de medios digitales en Uruguay entre 2006 y 2012. Los datos presentados muestran que en 2006 el 20% de la población uruguaya se informaba en redes sociales, mientras que en 2012 este porcentaje aumentó a un 39%. Según Radar, en 2013 se alcanzó un 42%.

Referente al tiempo destinado en el consumo de redes sociales y portales web de forma informativa, el programa de medios de Open Society Foundations hizo una investigación sobre los medios uruguayos en 2014 llamada “Trazando un mapa de los medios digitales: Uruguay”. Allí se informa que el tiempo promedio que los usuarios utilizan para leer noticias en medios digitales es menor en comparación a la prensa escrita. “En mayo de 2010, el tiempo promedio de lectura para la prensa escrita era de 54 minutos por semana, mientras que el promedio para las ediciones virtuales del diario era de 37 minutos”.

El vínculo entre el periodismo y el desarrollo de la tecnología es otro de los puntos que resultan interesantes de analizar e investigar. En un capítulo del estudio “Las tecnologías periodísticas desde ayer al mañana” de la Sociedad Española de Periodística, titulado “Periodismo, tecnología y modernidad” llevado adelante por Manuel Martín Algarra, se afirma que: “La tecnología no es una circunstancia en la comunicación periodística. Es un elemento nuclear de su existencia y cualquier reflexión sobre ella debe contar con que el periodismo, sea del tipo que sea, como la comunicación, sea del tipo que sea, exige de un proceso de producción más o menos sofisticado que permita hacer visible la realidad que se quiere compartir. (...) las telecomunicaciones, por su parte, incrementan la posibilidad de una difusión potencialmente ilimitada del mensaje al sustituir el soporte material del papel por el electrónico”.

Algarra, a su vez, habla del nacimiento de un nuevo medio en lugar de una transformación: “La Red no sólo abre caminos inéditos para la prensa, sino que afecta de forma notable a la esencia de los periódicos convencionales. No se trata de la transformación de un medio

impreso en una nueva publicación digital, cómo se llegó a pronosticar hace unos años, sino el nacimiento de un nuevo medio sin que desaparezca el original”.

Esta idea también fue planteada en 2010 por periodistas de medios uruguayos en el trabajo de investigación “La democratización de la información en el periodismo digital. El caso de cuatro portales nacionales”, de Sofía Doccetti en Ciencias Sociales. Allí se afirma que por parte de los periodistas “en general no se consideró que se fuera a sustituir un medio por otro, sino que el medio digital tomaría una posición cada vez más relevante dentro de los medios de información a disposición hasta llegar a ser uno más”.

En dicho estudio se afirma que: “Los portales como empresas que persiguen el éxito económico, no solo buscan mayor cantidad de visitas posibles mediante la interactividad y participación de los usuarios, sino que al estar ligados a un medio tradicional o a la proporción de servicios a la comunidad, su éxito económico va a depender del propio éxito del medio tradicional o negocio en que se sustenta, lo que a su vez está relacionado con la capacidad de obtener buenos auspiciantes y por lo tanto publicidad”.

Hipótesis y objetivos de investigación

Objetivo general

- Investigar y analizar los desafíos que presenta la irrupción de los medios digitales y el fenómeno digital para los medios tradicionales en Uruguay entre 2018 y 2025

Objetivos específicos

- Evaluar la incorporación de contenidos audiovisuales y formatos emergentes, como el streaming, identificando cambios en rutinas y lenguajes periodísticos.
- Analizar las estrategias de adaptación frente a la modificación de los hábitos de consumo informativo y la lógica algorítmica de las redes sociales.

- Identificar y comparar los principales desafíos económicos que plantea la digitalización, con énfasis en los modelos de financiamiento y la diversificación de ingresos.

Hipótesis:

- Las redes sociales como el medio de consumo con más usuarios produce la inevitable migración de los medios tradicionales a los medios digitales.
- La digitalización plantea un desafío para la labor del periodista y su rutina de trabajo diario.
- La democratización de los medios digitales implica un desafío a nivel financiero para los medios tradicionales.
- La escasez/inmediatez de consumo de las redes sociales generan que los periodistas tengan que reducir la cantidad de información comunicada con el fin de asegurarse la atención de los lectores.

Metodología

En esta investigación se adoptó un enfoque cualitativo, partiendo de la recolección de todos los antecedentes posibles respecto del tema. A partir de eso, al ver que los datos no se encontraban actualizados, consideramos pertinente realizar entrevistas semiestructuradas a actores relevantes del ecosistema mediático uruguayo. La selección de fuentes incluyó tanto a profesionales que actualmente se desempeñan en medios tradicionales y/o digitales como a expertos y actores vinculados a la comunicación desde ámbitos académicos o comerciales, con el fin de obtener perspectivas diversas.

Los

mismos

son:

- Karen Jawetz, gerenta comercial de Magnolio Media Group.
- Federico Reboledo, coordinador general de Magnolio Media Group; director de Magnolio Podcast y Topic Media.
- Federico Buysan, periodista y conductor en El Espectador.
- Paula Barquet, ex editora de Montevideo Portal.
- Natalia Uval, ex directora periodística de La Diaria.
- Ana Laura Pérez, gerenta de Innovación y Digital en El País.
- Alejandra Casablanca, ex directora de TV Ciudad.
- Pablo Arriola, ex director de Innovación y Desarrollo de Contenidos en TV Ciudad.
- Ariel Said, ex director de contenidos en El Observador.
- Alvaro Pintos, director de Post Media y Mediarte.
- Antonio Oliva, director de la agencia de publicidad Publinter.
- Daniel Mazzone, académico e investigador de la Universidad Ort.

Como parte del trabajo de campo realizado también consideramos importante mencionar que participamos del evento “Revolución Streaming”, realizado en la Universidad ORT y perteneciente a las Jornadas InMediaciones de la Comunicación. El evento trató sobre la evolución de los medios digitales, plataformas y modelos de negocio en el entorno digital y fue llevado adelante por Guido Corallo (Argentina - LuzuTV); Daniela Corleto (Uruguay - AwenoTV); Federico Reboledo (Uruguay - Magnolio Media Group - Topic Media) y Fernanda Kosak (Uruguay - Miedo al Éxito [Ahora Dopamina]). Además en dicha charla pudimos obtener un libro de compilados de investigaciones (“Inmediaciones de la comunicación”) vinculados a los medios de comunicación y la era digital.

Dificultades

Con respecto al trabajo de campo y teniendo en cuenta el cronograma tentativo que nos planteamos, enfrentamos algunas dificultades mínimas para cumplir completamente con el mismo. Una de ellas fue que tuvimos impedimentos para concretar el encuentro con muchas

de las personas que quisimos entrevistar. Esto hizo que el proceso del trabajo de campo por momentos se volviera más largo de lo planeado.

Reflexiones individuales

Florencia Silva:

La realización de este trabajo significó para mí una experiencia profundamente formativa, la cual me permitió mirar al periodismo desde otras perspectivas, cuestionar ideas previas y enriquecer mi visión sobre el rol de los medios en la sociedad actual. Abordar el tema de la digitalidad en los medios de Uruguay me llevó a adentrarme en un escenario complejo, dinámico y en constante transformación, donde los desafíos conviven constantemente con nuevas oportunidades. A lo largo de todo el proceso, tuvimos la oportunidad de entrevistar a directores, editores, comunicadores y periodistas que forman parte del ecosistema de los medios en Uruguay. Cada uno de esos encuentros fueron mucho más que una simple instancia de recolección de información: fueron momentos que me invitaron a pensar y repensar el lugar que tiene el periodismo hoy, en este contexto de transformación constante.

Escuchar las experiencias, preocupaciones y visiones de quienes trabajan diariamente en los medios me hizo tomar verdadera dimensión de lo que implica dedicarse a esta profesión. Comprendí que ser periodista hoy significa estar en un estado permanente de adaptación. Así como la sociedad cambia, el periodismo también lo hace, especialmente en relación con lo digital. Ya no se trata solamente de escribir una nota o cubrir un hecho, se trata de entender nuevos lenguajes, nuevas plataformas, nuevas formas de consumo y adaptarse a ellas sin perder la esencia del oficio. En ese sentido, y a partir de lo adquirido en esta investigación periodística, a mi entender, el periodista ya no puede limitarse a dominar una única herramienta o formato; debe estar dispuesto a aprender constantemente a incorporar nuevas habilidades y a pensar en múltiples plataformas al mismo tiempo. La digitalidad impone nuevas lógicas, nuevos ritmos, nuevas experiencias, las cuales implican que el

comunicador tenga el desafío de aprender a moverse dentro de ellas sin perder el norte.

Según Ramón Salaverría (2019), uno de los principales investigadores en periodismo digital, “la digitalización no ha eliminado al periodismo, pero sí ha alterado drásticamente su ejercicio y sus lógicas profesionales”. Además, autores como Pablo Boczkowski (2004) destacan que el periodismo digital incorporó la lógica de la inmediatez, llevando a una “aceleración productiva” que muchas veces entra en tensión con la calidad y profundidad del contenido. Esta presión por la velocidad, alimentada por redes sociales y métricas de clics, reconfigura el valor de la noticia, priorizando lo viral sobre lo relevante.

A partir de esto, una de las reflexiones que me deja este proceso tiene que ver con la responsabilidad que tienen los medios (y por lo tanto, también quienes los integran) de no descuidar la calidad informativa, sin importar el formato o la plataforma desde la cual se comunique. En tiempos en donde lo económico muchas veces marca el ritmo, considero importante no perder de vista que el periodismo cumple un rol social central. A mi entender, informar no debería convertirse en una estrategia para obtener clics y visualizaciones; debe seguir siendo una herramienta que permita a la población informarse, comprender su entorno, tomar decisiones y ejercer sus derechos. Por eso, más allá de los desafíos que impone la digitalización, creo que hoy es necesario apostar a un periodismo que combine innovación con profundidad, rapidez con responsabilidad y formatos atractivos con contenidos de calidad. Esa es, a mi entender, la clave para que los medios sigan cumpliendo su función social en esta nueva etapa.

Este trabajo me permitió reafirmar el compromiso con el periodismo como herramienta social. Me llevo una mirada más crítica y más amplia sobre lo que podemos aportar desde esta profesión, incluso y sobre todo, en un entorno digital que nos interpela todo el tiempo. Entiendo hoy que el periodismo no es un oficio estático, sino un ejercicio constante de adaptación, de responsabilidad y de búsqueda de sentido.

Bruno Rodríguez Parodi:

“Lo viejo funciona, Juan”, fue la frase que le dijo el Tano Favalli (César Troncoso) a Juan Salvo (Ricardo Darín) en el primer episodio de El Eternauta, serie que si bien no fue de mi agrado, sí me dejó esa frase resonando. Los medios de comunicación en Uruguay son un bastión de la cultura, una de las columnas de mármol que sostiene el partenón de la cultura uruguaya. A lo largo del proceso que tuvimos realizando este trabajo fui yendo y viniendo sobre la misma pregunta sin obtener una respuesta, ¿estamos ante el fin de los medios tradicionales en nuestro país?

Ante esta pregunta me generé múltiples respuestas: sí, no, no sé, imposible, obvio. Pero nunca pensé que fuese a encontrar la respuesta a mi pregunta en la frase de un actor uruguayo: “lo viejo funciona”. Los medios podrán cambiar, los protagonistas también, la forma de consumirlos también, pero hay algo que queda claro y es que las cosas funcionaron y fueron “exitosas” por una razón. La migración de los medios tradicionales hacia lo digital no es más que una variación de canal. La democratización de la comunicación -dada la baja de los costos de producción- trajo consigo una cuestión engañosa: el creer que cualquiera puede realizar un buen producto solo por el hecho de tener los medios para hacerlo. Eso no generó más que una falsa creencia de que para ser comunicador no se precisa tener formación ni estudio ni conocimiento ni mucho menos respeto por el producto que se está realizando.

Ahí es cuando entra en juego la frase, en un mundo que sufre de un exceso de oferta de contenido, ¿qué funciona? así es: lo viejo. No lo viejo en cuanto a las formas, o en cuanto al medio, sino lo viejo en cuanto a la raíz del contenido, a lo que generó ese contenido. Las maneras de comunicar cambian, las palabras que se utilizan cambian, los temas cambian, pero lo que no puede cambiar es la pasión y el respeto que tienen que tener los comunicadores por realizar su trabajo. Este trabajo me hizo darme cuenta de que el comunicador para ser comunicador debe tener claras las bases de la comunicación: lo viejo. Dónde está la clave de un buen producto y el porqué de su consumo, no realizar por el simple deseo de realizar. Los grandes productos tienen una buena base y ese es el respeto y el conocimiento de lo que se está realizando.

Como se reiteró a lo largo de toda la carrera, “El medio es el mensaje” (McLuhan, 1964). El streaming no matará la radio y no matará a la televisión así como Instagram y Tik Tok no matarán a los medios de comunicación. No introdujo nuevas maneras de comunicar, “maquilló” las existentes, porque “el «mensaje» de cualquier medio o tecnología es el cambio de escala, ritmo o patrones que introduce en los asuntos humanos”, (McLuhan, 1964). En resumidas cuentas: lo viejo funciona, lo nuevo se adapta.

Grisbeth Carrero

Desarrollar este trabajo me permitió comprender con mayor profundidad que, en el contexto actual, especializarse únicamente en periodismo ya no es suficiente para responder a las demandas del mercado laboral, tanto en el ejercicio independiente como en relación de dependencia. La sostenibilidad financiera, el entendimiento de modelos de negocio y la capacidad de generar ingresos se han vuelto competencias tan esenciales como la redacción o la investigación. “Consolidar medios independientes se ha convertido en una necesidad ante la demanda informativa. Esto requiere de planeación financiera que garantice la sostenibilidad de los proyectos” (Hernández, 2025). Hoy, el periodista debe formarse también como gestor, estratega y conocedor económico en el que se inserta su trabajo.

La formación académica solo se centra en las herramientas clásicas del periodismo pero el ejercicio real de la profesión es mucho más que redactar y transmitir. Las nuevas generaciones de periodistas necesitamos gestionar, emprender, negociar y entender cómo se financia la información.

Podría decirse que los medios de comunicación en Uruguay no solo se definen por su calidad en el contenido, sino también por su sustentabilidad económica. En un mundo en constante evolución, los modelos financieros, los grandes y chicos inversionistas son estratégicos como la agenda editorial. “La falta de estabilidad financiera y el debilitamiento económico supone la principal amenaza para la libertad de prensa en todo el mundo” alertó la organización no gubernamental Reporteros sin Fronteras.

Aprendí que el periodismo no puede separarse de la economía, el futuro del oficio se debería pensar como un proyecto integral, donde la calidad del contenido y la solidez del modelo económico estén en el mismo nivel. Todo esto me confirmó que para ejercer el periodismo libre y duradero, no alcanza solo con saber contar historias, también hay que financiarlas.

Entre el papel y la pantalla

Los medios uruguayos se adaptan y redefinen sus formas de comunicar en el vertiginoso mundo digital



Imagen creada con Inteligencia Artificial

Portales web, Instagram, Facebook, TikTok y X son algunas de las plataformas que los medios de comunicación adoptaron como nuevos espacios para informar y conectar con sus audiencias. En un escenario cada vez más marcado por lo digital, muchos de ellos transitan un proceso de adaptación que implica repensar los formatos, ajustar los contenidos y responder a las lógicas de cada red. La búsqueda por ampliar el alcance y mejorar la rentabilidad redefine también las formas de hacer periodismo. Para Daniel Mazzone, docente de la Universidad ORT, la transformación digital de los medios tradicionales no fue una opción, sino una necesidad ineludible. “No tenían otra alternativa que digitalizarse”, afirmó. Según explicó, lo digital no representa un cambio de mundo, sino una nueva forma de

habitarlo. “La era digital no trae consigo un nuevo mundo. Es el mismo mundo con una nueva dimensión: la dimensión digital”, sostuvo Mazzone, subrayando que la digitalización no implica una ruptura total con el pasado, sino una evolución en la forma de comunicar.

Los cambios en los hábitos de consumo de información transformaron radicalmente la relación del público con los medios tradicionales. Antonio Oliva, director de la Agencia Publinter, señaló que esta evolución fue progresiva pero firme. “Cuando las cuestiones cambian, los diarios empiezan a llegar cada vez más temprano, por esa necesidad de impactar”, recordó. Sin embargo, con el avance de la digitalización esa dinámica se aceleró aún más. “Hoy ya directamente los diarios en papel no llegan a muchos lugares. Está todo en la web”, aseguró, marcando el paso definitivo hacia lo digital como espacio principal de consumo informativo.

Contenidos en transición

La transformación digital en *El Observador* tomó impulso con la llegada de nuevos dueños y un cambio en la visión del medio. “Cuando el grupo argentino compra El Observador, me mandan para acá. Y ahí empezamos todo el proceso de mutación entre lo que era el viejo Observador de papel a lo que es hoy, con un nuevo concepto ‘multiplataforma’, contó Ariel Said mientras se desempeñaba como director de contenidos del medio. En este proceso, que continúa hasta hoy, las redes sociales ocupan un lugar cada vez más central en la estrategia de producción y distribución de contenidos.

Said explicó que el equipo está enfocado especialmente en Instagram, una red que consideran clave para conectar con las generaciones más jóvenes. “Creemos que hay toda una generación que se informa a través de Instagram”, señaló. Según el ex director, el medio comenzó a producir más contenido nativo para redes sociales, priorizando formatos adaptados a cada plataforma antes que simplemente redirigir tráfico al sitio web. “Ya hay más producción nativa en las redes que la búsqueda de mayor o menor clics en la web”, destacó. Esta apuesta también implicó incorporar nuevos perfiles profesionales al equipo: especialistas en edición, redes sociales y desarrollo de producto. Los resultados no tardaron

en llegar: *El Observador* registró un crecimiento de casi un 300% en Instagram, consolidando esa plataforma como una de las principales vías de interacción con su audiencia.

En 2021, *TV Ciudad* inició un proceso de reestructuración interna con el objetivo de fortalecer su presencia digital y adaptarse a los nuevos hábitos de consumo de contenidos. Según explicó Pablo Arriola, en ese momento director de Innovación y Desarrollo de Contenidos del canal, en ese año comenzó a consolidarse un equipo dedicado exclusivamente al área digital, lo que marcó el punto de partida de una estrategia más clara y sostenida. En una primera etapa, el foco estuvo en las redes sociales, se incorporaron personas destinadas exclusivamente a ese trabajo, lo que permitió profesionalizar la producción de contenidos para estas plataformas.

Con el tiempo, ese equipo fue creciendo y sumando nuevas funciones. “Se empezó a generar un equipo que, además del trabajo en redes, sumó la producción de contenido por streaming”, explicó Arriola, y destacó que el proceso se fue consolidando entre 2021 y 2024. Uno de los principales cambios en la lógica de producción fue dejar atrás la estrategia de replicar el mismo contenido en todas las plataformas, para empezar a trabajar con enfoques específicos para cada red. Durante 2024, el canal priorizó el desarrollo de su programación en streaming, especialmente a través de su canal de YouTube. En etapas anteriores, el foco estuvo en plataformas como Instagram, y si bien actualmente se busca un equilibrio entre todas las redes, el tratamiento de los contenidos sigue respondiendo a las particularidades de cada una.

En los primeros años de su incursión digital, *El País* se incorporó a las redes sociales a través de un proceso gradual. Ana Laura Pérez, gerenta de Innovación y Digital del medio, recordó que los primeros intentos comenzaron alrededor de 2011 y 2012. “Esa fue la primera etapa, recién ahí estábamos empezando”, señaló. Durante ese periodo, el equipo se dedicó a experimentar con las redes en sus tiempos libres, mientras se tomaba conciencia de su importancia. A medida que el impacto de las redes se volvía más claro, *El País* fue ajustando su estructura. El primer paso fue la creación de un equipo especializado, comenzando con los community managers y posteriormente incorporando un editor de redes. Según explicó Pérez, ese fue el punto de partida de un proceso de adaptación que incluyó varias etapas.

Sin embargo, a medida que las redes sociales evolucionaron, también lo hizo la relación de los medios con estas plataformas. Pérez destacó una de las principales transformaciones: “Empieza a haber alteraciones algorítmicas, y las redes deciden despriorizar los contenidos informativos por sobre otro tipos de contenidos”. La consecuencia fue clara: comenzaron a notar una disminución en su visibilidad en estas plataformas. “Los medios nos damos cuenta de los niveles de dependencia que tenemos con el tráfico”, señaló. Con el tiempo, las redes dejaron de ser para *El País* una fuente de tráfico directa, convirtiéndose en un espacio más orientado a la construcción de marca. Ante esta realidad, el medio tuvo que replantear sus estrategias digitales, ajustando los contenidos y su enfoque hacia el uso de las redes.

La transformación digital de *La Diaria* se dió en etapas, con cambios sustanciales tanto en su estrategia editorial como en la forma de trabajo dentro de la redacción. Natalia Uval, directora periodística del medio entre 2020 y 2024, recordó que uno de los hitos clave ocurrió en 2018, cuando se dejó atrás la lógica de usar la web como un simple espejo de la edición impresa. “Se cambió esa concepción de que la web era solamente para publicar las notas que salían en papel y se empezó a considerar como un valor en sí mismo”, afirmó. A partir de ese momento, el medio comenzó a producir contenido en tiempo real y con mayor foco en la actualidad.

Otra transformación importante se concretó en 2023, cuando se reorganizó el funcionamiento interno de la redacción para priorizar la producción digital. En cuanto a las redes sociales, *La Diaria* tuvo presencia desde los primeros momentos en que estas se volvieron populares y, si bien siempre se mantuvo actualizada con las tendencias, el peso de estas plataformas dentro de su estrategia de distribución en ese momento no era central. “Nuestro tráfico no viene mayormente por redes sociales”, señaló Uval, quien detalló que actualmente solo un 6% del ingreso al sitio web proviene de ellas. Sin embargo, en el último tiempo el medio comenzó a prestar más atención a redes como Instagram y TikTok, en parte porque son canales que incorporaron recientemente y que, además, priorizan el contenido audiovisual, algo que consideran clave para conectar con nuevas audiencias. “Vemos que es la manera de llegar a nuevas generaciones”, explicó. Aun así, su base de lectores sigue siendo, mayoritariamente, un público de mediana edad, que se ubica entre los 35 y 70 años.

En el ecosistema digital de *Montevideo Portal*, las redes sociales ocupan un lugar central dentro de la estrategia de difusión de contenidos. Según explicó Paula Barquet, en 2024 editora del medio, el trabajo en plataformas como X (antes Twitter), Facebook e Instagram, se realiza con dedicación y con recursos específicos asignados para ellos. “Compartimos contenido con mucha dedicación y hay recursos para eso”, afirmó. Si bien recientemente se sumaron a TikTok, por el momento es la red a la que menos esfuerzo dedican. También incorporaron este año Threads, aunque su bajo nivel de consumo hace que no desarrollen una estrategia específica para esa plataforma. Una de las apuestas más recientes del medio es el uso de WhatsApp de comunidades, una herramienta que comenzó a utilizarse hace algunos meses y que despertó expectativas dentro del equipo. Barquet señaló que cuentan con un equipo de redes encargado de seleccionar las notas del día y elaborar los posts para cada plataforma, lo que permite adaptar los contenidos a las particularidades de cada canal.

¿Quién controla el contenido?

La lógica algorítmica que rige en la circulación del contenido en redes sociales también genera tensiones dentro del periodismo digital. Ana Laura Pérez, explicó que el comportamiento de las plataformas condiciona no solo lo que se publica, sino también cómo se publica. “Cuando vos tenes una distribución algorítmica de contenido, empezás a entender que hay cosas que funcionan, y cosas que no. Y entonces, si haces determinadas cosas, la va a ver más gente que si hacés otras”, señaló. Esta dinámica implica que ciertos contenidos, por su formato, tema o enfoque, tienden a tener mayor alcance, mientras que otros quedan invisibilizados, incluso si son de interés público. Además del tipo de contenido, el formato también se ve afectado por estas reglas no escritas. Según Pérez, muchas veces, el medio termina estructurando las notas en función de lo que la plataforma premia, más que por una decisión editorial basada en criterios periodísticos. “Sabés qué te funciona para la plataforma, pero no sabés si es la mejor manera de contar las cosas. O no sabés si es la manera más periodística”, reflexionó.

La transformación digital no solo cambió las formas de producción de contenido, sino también las maneras en que las audiencias consumen información. Alejandra Casablanca, directora de *TV Ciudad*, entre 2020 y 2025, subrayó que el panorama actual para los medios es diferente al de hace pocos años. “Es muy distinto cómo se consume y qué tipo de público hay en cada pantalla desde 2020 hasta hoy”, explicó, destacando cómo cada plataforma comenzó a atraer públicos específicos con intereses y hábitos propios. En ese sentido, Casablanca hizo énfasis en la importancia de diseñar estrategias diferentes para cada canal digital. “Cada red tiene su especificidad”, aseguró, y marcó la necesidad de adaptar los contenidos no solo en formato, sino también en tono y enfoque, de acuerdo con las particularidades de cada espacio. Pablo Arriola subrayó que ese cambio constante obliga a los medios a repensar permanentemente sus estrategias, especialmente en lo que refiere a cómo atraer y sostener la atención del público. “El consumo de la persona también cambió. Hoy el desafío es mayor en cómo captar a las audiencias”, afirmó, y enfatizó en la necesidad de adaptarse con rapidez a nuevas plataformas, lenguajes y formatos.

Por su parte, Paula Barquet señaló que el verdadero reto está en lograr que el contenido genere interés suficiente como para dirigir el tráfico hacia las notas completas. “Si todo lo decís en las redes, no te van a ir a leer. No podemos satisfacer toda la necesidad de información en posteos”, explicó. Para Ariel Said, el principal desafío de comunicar en el entorno digital actual se resume en tres puntos claves. “El primer desafío es llegar con un mensaje claro en 20 segundos”, afirmó. Pero no alcanza con la claridad: también es necesario captar la atención en medio del bombardeo constante de información. “El segundo desafío es que no solamente sea claro, sino que sea atractivo”, añadió. El tercer reto, y quizás el más complejo tiene que ver con quienes producen ese contenido: “Los que manifiestan y los que comunican esto son periodistas que muchas veces no tienen ese lenguaje incorporado”. Para Said, el gran desafío está en que ese mensaje breve, audiovisual y eficaz logre construirse dentro de una lógica periodística, sin perder calidad, pero adaptándose a las nuevas exigencias de las plataformas digitales.

Para Daniel Mazzone, el mayor reto que enfrentan los medios tradicionales en su tránsito hacia lo digital no radica simplemente en la tecnología, sino en la forma en que se piensa y

se distribuye el contenido. “El desafío central que tienen los medios con la digitalización tiene que ver con la personalización”, sostuvo. El docente recordó que históricamente los medios tradicionales funcionaban bajo una lógica masiva. “Estábamos acostumbrados, por eso les llamábamos medios masivos”, explicó, y añadió que estos estaban habituados a “largar contenidos generalistas y que se suba el que quiera”, sin saber realmente quién consumía qué. Con la irrupción del ecosistema digital, esa lógica comenzó a desmoronarse. Desde su perspectiva, en la actualidad el ideal sería que los medios pudieran ofrecer contenidos ajustados a cada usuario en particular. Sin embargo, reconoció que este objetivo está lejos de ser alcanzado plenamente. “Es prácticamente imposible”, advirtió, señalando los límites tecnológicos, económicos y logísticos que aún persisten en la industria.

Una revolución silenciosa

La lógica tradicional de atraer tráfico desde las redes hacia la web comenzó a perder peso frente a nuevas prioridades en los medios digitales. Ariel Said sostuvo que las plataformas sociales se consolidaron como espacios autónomos, con dinámicas específicas. “Las redes ya están tomadas con vida propia, a mí no me importa si me van a visitar o no a la web”, afirmó. Desde su perspectiva, lo central hoy es adaptarse a las nuevas formas de comunicar que imponen estas plataformas. “Si no te amoldas a esto que viene nuevo, vas a caer en el sistema”, advirtió, marcando una postura clara: el éxito ya no pasa únicamente por redirigir audiencias, sino por saber habitar con contenido pensado específicamente para cada uno de esos entornos digitales.

Lejos de ver la digitalización como una amenaza a la calidad periodística, Alejandra Casablanca defendió que los nuevos formatos pueden convivir perfectamente con la profundidad informativa. “La calidad no se ve afectada por la digitalidad, porque hablaría muy mal de nosotros”, aseguró, al tiempo que resaltó que un contenido breve y ágil, como un reel, puede despertar el interés por profundizar en determinados temas.

Casablanca trazó un paralelismo con debates de otras épocas, como el que enfrentaron los medios escritos hace más de dos décadas, cuando empezaron a migrar a la web. En ese momento, también se cuestionaba la falta de desarrollo en las noticias digitales breves. “Vos

te informás con la noticia cortita, tenés gratis un poco más, y si de verdad te interesa el tema, te suscribís y accedés a una investigación más larga”, explicó. Para la ex directora, el foco debe estar en cómo se utilizan las herramientas digitales, no en descartarlas de antemano. “Es mucho más fácil decir ‘esto es una porquería porque no le da profundidad a la gente’, pero se supone que la gente elige qué profundidad quiere y se la podés dar en otra pantalla”, afirmó. De esa forma, dejó en claro que la clave está en ofrecer múltiples capas de información adaptadas a diferentes formatos y públicos.

En este sentido, Natalia Uval reflexionó sobre el impacto de las redes sociales en el consumo de información y señaló que estas plataformas tienden a desestimar las noticias de mayor profundidad. Según Uval, esto refleja una tendencia hacia el consumo rápido y superficial de contenidos. Sin embargo, no cree que esto afecte necesariamente la profundidad de la información y consideró que “la brevedad es un valor”, bajo el supuesto de que la calidad periodística no está atada exclusivamente a la extensión de los textos. En este sentido, la periodista subrayó que muchas veces se asume que solo las noticias largas y complejas son las mejores, pero no siempre es así.

En lugar de ver a las redes como una amenaza, Uval considera que cada formato tiene su propio valor y utilidad. “Cada formato me parece que aporta cosas distintas. Un video de un minuto capaz te aporta en alguna área que una nota de 20.000 caracteres no lo hace”, concluyó, y destacó que los distintos tipos de contenido pueden complementarse y enriquecer la experiencia informativa de los usuarios.

Por el contrario, para Antonio Oliva, director de Publinter, no hay dudas de que la calidad periodística puede verse afectada por la urgencia que impone el entorno digital. “Sí, se afecta”, aseguró, al referirse al impacto que tiene la inmediatez en la producción de noticias. “A veces se trata de generar una noticia urgente para tener la última información y no siempre está debidamente chequeada”, advirtió, aunque reconoció que existen portales que trabajan con rigor y profesionalismo.

Por su parte, Daniel Mazzone sostiene que el periodismo atraviesa una crisis profunda de legitimidad y modelo de negocios. “Hoy está como alguien que está al borde del knockout”,

afirmó. Y aunque matiza esa imagen, advierte que “si no está al borde, va camino a estarlo”. Según el docente, la raíz de esta crisis está en la incapacidad del periodismo para responder de forma adecuada a los desafíos contemporáneos. “No han sido capaces de responder en forma cabal, concreta y radical a los problemas que se han presentado”, señaló. Haciendo referencia a la calidad informativa, Mazzone mencionó a medios como *The Washington Post*, *The New York Times* o *The Wall Street Journal* como ejemplos de la calidad y profundidad que aún puede ofrecer el periodismo digital.

Ana Laura Pérez, por su parte, pone en duda la noción común de que las redes sociales son una fuente principal de información. “Yo problematizo mucho eso de informarse a través de las redes”, afirmó, cuestionando la idea de que dichas plataformas sean realmente productoras de contenido. Según Pérez, las redes son simplemente sistemas de distribución, no generadoras de información. “¿Qué es informarse a través de las redes? ¿Quién produce ese contenido?”, se preguntó, y subrayó que, en muchos casos, el contenido que circula en ellas proviene de los medios tradicionales.

Para la gerenta, la afirmación de que se puede “informar a través de las redes” es engañosa. “Te informas a través de lo que los medios producen y está publicado en las redes. Pero mañana te saca a los medios de las redes y la información que encontrás en ellas desaparece”, señaló. De todas formas, reconoce que muchas personas siguen las cuentas de los medios en plataformas como Instagram y que la mayoría no lee los medios en su formato tradicional. Según ella, si mañana se eliminaran las redes, la forma de acceder a la información cambiaría drásticamente, dejando claro que la calidad del contenido sigue siendo responsabilidad de los medios y no de las plataformas sociales.

Federico Reboledo, coordinador general de Magnolio Media Group y director de Magnolio Podcast y *Topic Media*, considera que las redes sociales y las plataformas digitales transformaron la manera en que los medios producen y distribuyen contenido. En su opinión, estas herramientas permitieron a los medios generar “contenidos alternativos” que antes no podían desarrollar. Reboledo destacó cómo estas plataformas ofrecen nuevas oportunidades para diversificar la oferta informativa. Además, el coordinador de Magnolio

Media Group subrayó que el impacto de estas herramientas no solo dio mayor visibilidad, sino también más posibilidades de expansión. “Las redes amplifican los medios, permitiéndoles llegar a diferentes espacios con su contenido”, concluyó, poniendo en evidencia que el acceso a audiencias más amplias y diversas fue uno de los grandes beneficios de la digitalización.

Más allá de los desafíos que impone el ecosistema digital, Antonio Oliva no cree en la desaparición de los medios, sino en su transformación. Desde su visión, lo esencial es conservar la identidad editorial, incluso en un entorno que tiende a homogeneizar contenido. “La clave para no desaparecer, para no caer en el mundo de lo digital, es mantener una identidad. Lo que pasa es que, en el mundo digital tendemos a desdibujar las identidades”, señaló. En ese sentido, reafirmó que lo más importante sigue siendo el contenido y la capacidad de los medios de adaptarlo a nuevas plataformas sin perder su esencia. “El señor no me va a querer ver en papel, pero quiere leer mi contenido”, explicó, apuntando a una lógica de reconversión más que de reemplazo.

A pesar del avance arrollador de las plataformas digitales, Daniel Mazzone insiste en que los medios de comunicación tradicionales siguen siendo piezas claves en el sistema democrático. “Yo creo que los medios no pueden extinguirse”, afirmó y agregó: “Defiendo que los medios siguen siendo centrales, pese a que las plataformas le arrebataron esa centralidad”. Según el docente, el rol de los medios es insustituible, ya que son los únicos proveedores de información verificada y con sustento, diferenciándolos del ruido informativo que prolifera en las redes sociales.

Para Mazzone, los medios no son una opción prescindible, sino una condición esencial de las sociedades democráticas. “No son evitables hoy; son una parte del sistema de pesos y contrapesos”, señaló, y subrayó que su existencia y funcionamiento plural es indispensable. “No es entendible la democracia sin los medios. Y cuando digo los medios, digo todos los medios, todo el espectro ideológico. Sin eso, la democracia no existe”, añadió. El docente también destacó la importancia de contextualizar el alcance de los medios digitales en

Uruguay y recordó un dato que puede resultar ilustrativo: “En 2008, el piso de lectores de noticias digitales era de 176.000 personas y el techo de 649.000”, indicó.

Viejos medios de comunicación, nuevos desafíos financieros

La sostenibilidad económica es central para los medios de comunicación en Uruguay, que enfrentan escenarios complejos y de constante transformación



Imagen creada con Inteligencia Artificial

La financiación de los medios se convirtió en un aspecto clave en el contexto actual. La pauta tradicional sigue siendo una fuente importante y el panorama revela diversidad de estrategias y oportunidades, en una transformación tecnológica con cambios en los hábitos de consumo. “Si no conseguís plata, tenes un hobby caro”, señaló Ana Laura Pérez, gerenta de Innovación y Digital de *El País*. Pérez comentó que los periodistas deben incluir en su educación el aprendizaje de los modelos de negocio, y destacó que la sostenibilidad es la clave para garantizar que los nuevos medios puedan desarrollarse y perdurar.

En este sentido, para Álvaro Pintos, director de *Mediarte*, productor y comunicador, el modelo de financiación rentable aún sigue siendo la pauta comercial clásica. Sin embargo advirtió: “Cada programa tiene un costo distinto. Hay rangos económicos por un tema de valor”. En sentido, reconoció que los medios digitales abrieron un espacio a nuevas marcas que antes no invertían en los medios tradicionales. Karen Jawetz, gerenta comercial de Magnolio Media Group, coincidió con la mirada de Pintos y sostuvo que el panorama es amplio y heterogéneo. “Es imposible decir cuánta plata necesitás para un medio, porque en realidad cada programa se sostiene por separado”, argumentó.

Los medios tradicionales continúan brindando atributos como estatus y prestigio, que siguen siendo valorados por las marcas. Natalia Uval, ex directora periodística de *La Diaria*, reveló que el 91% de los ingresos del medio vienen de las suscripciones, el otro porcentaje se reparte entre publicidad y proyectos financiados de entidades internacionales. El enfoque multiformato que implica ediciones digitales e impresas es clave para su estabilidad económica.

Por otro lado, Federico Reboledo, coordinador general de Magnolio Media Group y director de Magnolio Podcast y *Topic Media*, quien está vinculado al desarrollo de contenidos en redes, apuntó a que, a pesar de los avances que están teniendo los medios digitales, la mayor inversión en publicidad está en la radio y televisión. Reboledo agregó que las ventajas de las redes sociales son la inmediatez, los bajos costos y el poder asignar las campañas a un público específico.

Para los medios públicos la realidad es otra, Alejandra Casablanca, ex directora de *TV Ciudad*, y Pablo Arriola, ex director de Innovación y Desarrollo de Contenidos en el mismo medio, aclararon que el canal no tiene ingresos directos, ni por streaming ni a través de contenidos o producciones, ya que la financiación viene del presupuesto aprobado por la Junta Departamental. “Tenemos desafíos presupuestales, pero funcionan diferente”, explicó Arriola.

Montevideo Portal es un medio gratuito y digital que se sostiene por la publicidad. “Ha logrado un modelo exitoso y un equilibrio entre información y publicidad”, comentó Paula

Barquet, ex editora del medio. Al pertenecer a una empresa tecnológica más grande, sus fuentes de ingreso son diversificadas y aseguró que cuenta con un equilibrio sólido. Otros actores, como Ariel Said, ex director de contenido del *El Observador*, y Antonio Oliva, director de agencia de publicidad Publinter, complementaron el panorama con reflexiones de cómo la digitalización democratiza el acceso a la producción de contenido y amplía el alcance de los medios.

La financiación de los medios en Uruguay refleja una tensión entre tradición e innovación. Mientras algunos avanzan hacia modelos mixtos de suscripción, publicidad y cooperación internacional, otros aún dependen de estructuras públicas o grandes anunciantes. Lo que parece claro es que el futuro del periodismo no solo se juega en la calidad del contenido, sino también en su capacidad para sostenerse económicamente.

Daniel Mazzone, docente de la Universidad ORT, apuntó al colapso progresivo del modelo de negocios tradicional de los medios. Según Mazzone, esto se debe, en gran parte, a la disociación entre publicidad y medios, impulsada por la irrupción de las plataformas digitales y las redes sociales. “Se irrumpe el maridaje que venía desde el siglo XVIII o XIX entre la publicidad y los medios”, explicó. Aunque algunos medios lograron reinventarse - como *The New York Times*, que sostiene su estructura a través de un modelo basado en suscriptores-, Mazzone duda de que esta fórmula sea aplicable a gran escala. “¿Cuántos pueden sostenerse solo con sus suscriptores?”, se preguntó, dejando abierta una reflexión sobre la sostenibilidad del periodismo profesional en el escenario digital actual.

De la práctica a la teoría financiera

Existen diversos modelos de financiación en los medios de comunicación uruguayos, cuya elección depende en gran medida de su estructura organizativa, su alcance y sus objetivos editoriales. Estas decisiones financieras no son neutrales: inciden directamente en el grado de independencia, en la línea editorial y en la sostenibilidad a largo plazo.

La publicidad comercial continúa siendo el método de ingreso más tradicional y constituye el principal pilar económico para los grandes medios, como *El País*, *Canal 10* o *Canal 12*. Sin

embargo, este modelo también plantea desafíos: la dependencia de anunciantes puede condicionar los contenidos editoriales, ya que los intereses comerciales suelen influir sobre lo que se publica —y lo que no—.

Por otro lado, el financiamiento a través de suscripciones, compra de ejemplares o aportes voluntarios por parte de los lectores permite una relación directa con la audiencia. Este modelo, adoptado por medios como *La Diaria*, representa una fuente estable de ingresos que favorece la autonomía editorial. A esto se suman los fondos otorgados por organismos internacionales, que apoyan proyectos independientes y culturales, especialmente en medios pequeños.

También muchos medios exploran vías alternativas de ingresos a través de eventos, consultorías o producción de contenido para terceros. Esta diversificación no solo busca compensar la caída de ingresos por pauta, sino también fortalecer la independencia financiera al reducir la dependencia de una única fuente de fondos.

La nueva era de *El Espectador*

Con una apuesta total por los contenidos deportivos y una fuerte presencia en plataformas digitales, la histórica radio uruguaya reconfiguró su identidad y su forma de llegar al público



Imagen extraída de las redes de El Espectador Deportes

Según quienes vivieron el proceso desde adentro, el punto de inflexión en la transformación de la emisora con más de 100 años de historia en el aire fue la salida de Blanca Rodríguez, una de sus voces más emblemáticas. Para el periodista Federico Buysán, aquel momento marcó un antes y un después: “Me parece que fue un mojón para tomar una decisión sobre qué hacer con *El Espectador*”, aseguró. La partida de Rodríguez no solo significó la pérdida de una figura histórica, sino que desató un proceso de replanteo dentro de la emisora.

En un contexto de reconfiguración mediática, con un ciclo político recién cerrado y el ecosistema de medios en plena mutación, los directivos comenzaron a considerar nuevos

rumbos para el medio. Entre las ideas que se manejaban, una empezó a tomar fuerza: convertir a *El Espectador* en una radio deportiva. “Así me lo trasladaron”, recordó Buysán, y agregó que, en paralelo, veían cómo otros grandes medios del país apostaban por contenidos deportivos en sus señales radiales. La estrategia no solo respondía a una tendencia de mercado, sino también a una decisión empresarial con una cuota de entusiasmo: “Ellos, como líderes, querían tener una, les divertía la idea”, apuntó. La pregunta que flotaba en el aire tras la salida de Blanca Rodríguez era contundente: ¿qué se hace cuando se va la voz más reconocida de la casa? *El Espectador*, en busca de nuevas identidades, empezó a trazar su respuesta.

Hoy, en 2025, es un multimedio que transmite contenidos deportivos en distintos formatos: radio en vivo, streaming en YouTube, coberturas en redes sociales y plataformas digitales. El cambio no fue menor: implicó una reestructuración total de su grilla, la incorporación de nuevos perfiles periodísticos, y una redefinición de su vínculo con la audiencia. La decisión generó diferentes repercusiones en el medio, entre sus oyentes históricos y en el mercado de medios en general, que observa de cerca esta apuesta que se reinventa sin renunciar a su nombre.

No fue solo una apuesta

La idea de transformar *El Espectador* en un multimedio deportivo no surgió de un día para el otro. Según cuenta Buysán, las primeras conversaciones sobre este proyecto comenzaron mucho antes de que se concretara. “En realidad, la conversación ya se dio con Iñaki [Abadie] y con *El Piñe* [Jorge Piñeyrúa] en 2017”, recordó. En aquel momento, tanto él como sus colegas ya tenían en mente la posibilidad de hacer una radio exclusivamente dedicada al deporte, aunque el contexto era muy distinto. “Yo estaba muy bien, muy estable en la radio. Una radio que ya era deportiva, pero donde todavía toda esta parte digital no había explotado firmemente”, explicó, en referencia a su paso anterior por *Sport 890*. Aquel primer contacto sirvió para intercambiar ideas, pensar nombres y delinear las bases de lo que hoy es una realidad. “Coincidimos mucho en las bases de lo que queríamos hacer”, señaló. Sin embargo, en ese entonces cada uno estaba enfocado en sus propios proyectos: Buysán afianzado en su

rol, mientras que Abadie y Piñeyrúa consolidaron *Del Sol* y, posteriormente, también *Azul FM*. La semilla, sin embargo, ya estaba plantada.

Desde el área comercial, la transformación de *El Espectador* implicó mucho más que una renovación de contenidos: fue un cambio de concepto. Así lo explicó Karen Jawetz, gerenta comercial de *Magnolio Media Group*, el conglomerado que gestiona la emisora. “Primero que todo, cambiamos el concepto. Ahora es deportes. Lo más importante es que cambiamos periodístico por deportes”, señaló. Esta redefinición de identidad vino acompañada de una estrategia pensada para el ecosistema actual: múltiples plataformas, nuevas dinámicas de consumo y una fuerte apuesta audiovisual.

Sin embargo, uno de los aspectos más cuidados fue la selección del equipo humano. “El equipo es casi el mismo, y lo elegimos a propósito: es gente entre 40 y 50 años. No es el de 70, pero tampoco es un pibe que recién empieza”, explicó Jawetz. El objetivo fue formar un equipo de figuras con solidez y trayectoria, que, a su vez, fueran atractivas para las marcas. “Los creamos con cierta solidez para las marcas, porque se necesitan muchas para bancar esto”, afirmó. La sostenibilidad del proyecto, tanto en lo editorial como en lo económico, fue una de las claves desde el inicio.

La decisión de apostar por una radio 100% deportiva también respondió a una lectura estratégica del mercado de medios. Según Jawetz, el consumo de contenidos deportivos sigue siendo alto, pero con menor saturación que el periodismo general. “El deporte se consume bastante. El periodístico también, pero hay mucha más competencia: medios gráficos, digitales, radio, televisión... hay muchos más”, explicó. Además, había un objetivo claro a nivel del grupo mediático: cubrir un terreno donde aún no tenían una presencia consolidada. “Es un tema personal nuestro como marca. El deporte era el único lugar donde no teníamos una pata fuerte y queremos ser los mejores”, afirmó.

Esa convicción impulsó una apuesta ambiciosa, tanto en términos de talento como en infraestructura. “Agarramos a los mejores periodistas deportivos que hay. Hicimos una apuesta muy grande desde el punto de vista radial, de streaming, de periodistas para la web

y de diseño”, detalló. La estrategia incluyó desde una fiesta de lanzamiento hasta palcos en los estadios, todo pensado para consolidar a *El Espectador Deportes* como un verdadero multimedio deportivo.

La falta de mujeres en la programación deportiva de *El Espectador Deportes* no pasó desapercibida y desde Magnolio Media Group reconocen que es una cuestión compleja. Jawetz aseguró que el tema fue considerado desde el inicio del proyecto. “Pensamos en periodistas mujeres. Hicimos una especie de sondeo entre muchos hombres para ver qué mujeres les gustaría escuchar. Las respuestas fueron muy malas”, contó, dejando entrever una percepción del público que aún presenta desafíos. A pesar de ello, aseguró que desde ese momento se pusieron en campaña para la contratación de una mujer, no por una cuestión de corrección política, sino por lo que representa en términos de audiencia y anunciantes. “Varios nos cuestionaron”, agregó. La gerenta también contextualizó el fenómeno en una dimensión generacional. “En nuestra generación hubo muchas mujeres que quizás hubieran sido excelentes, pero se dedicaron a otra cosa, no a trabajar en medios. No hay tanta oferta, no hay tantas consagradas como muchos hombres. Pero no porque no pudieran, sino porque no se dio”, reflexionó. La prioridad, según remarcó, fue primero consolidar un medio dedicado exclusivamente al deporte y luego definir los perfiles y plataformas que lo integrarían.

Sin perder la esencia

La llegada de *El Espectador* al ecosistema digital y al streaming también trajo nuevos desafíos para quienes hacen radio desde hace años. Buysán reflexionó sobre lo que implica esta transición para el rol del periodista. “Una cuestión que tratamos es cómo se plantea el hecho de la digitalidad y del streaming en redes como desafío”, comentó. Para el periodista, si bien la imagen suma cercanía con la audiencia, también implica resignar ciertas libertades propias del formato exclusivamente radial. “La imagen te aporta un montón de cosas y te quita otras. Te aporta que la gente puede estar más cerca tuyo, pero a la vez te quita privacidad”, explicó.

A pesar de eso, aseguró que el cambio no le costó tanto como pensaba. “Me adapté muy fácil, muy rápido, mejor de lo que yo creía”, dijo, y atribuyó parte de esa facilidad a su experiencia previa en televisión. El trabajo en streaming, según él, también tiene un valor agregado que va más allá de lo técnico. “El stream me acompaña desde la imagen, desde los cortes, desde la digitalización, desde cómo el grupo trabaja, todo el arte que tiene la parte digital”, destacó. Sin embargo, es claro en su postura: más allá de las cámaras y las redes, “lo principal es que estamos haciendo radio”, indicó.

En este sentido, el salto a lo digital no implicó renunciar a la esencia de la radio, sino más bien expandir sus posibilidades. Así lo expresó Buysán, quien destacó que la clave del nuevo formato está en complementar, no en reemplazar. “No se pierde el foco, lo complementamos con cosas: con gráficas, con información, con fotos”, aseguró. La llegada al streaming a través de plataformas como YouTube fue un punto de inflexión. “Ya hemos tenido una mañana récord desde que empezamos. Llegamos casi a 3.000 personas en vivo. Es un número salvaje para lo que es un medio uruguayo”, comentó con entusiasmo sobre la primera etapa de la nueva emisora. Para él, lo que se genera en vivo en YouTube no es una experiencia paralela, sino parte integral del proyecto.

La lógica multiplataforma es central en esta etapa: “Ahora tenemos toda una programación que podés acompañar a cualquier hora en streaming. Es un punto más”. En ese entramado, cada plataforma cumple su función, pero el corazón sigue siendo el mismo: “hacer radio, pero es la marca, y a partir de ahí tenes un espectador que disfruta de verte en vivo. Te escuchan, pero si pueden verte, te ven. Porque les gusta cómo haces la comunicación”, expresó.

Sobre este punto, Jawetz comentó que la transformación de *El Espectador* no significó dejar atrás la radio tradicional, sino integrarla a una estructura multimedia más amplia. La gerenta lo definió como un proceso de “amalgamar absolutamente lo tradicional”. En ese sentido, uno de los pasos clave fue la creación de un diario digital, lanzado en febrero, el cual funciona como un espacio donde se sistematizan y amplifican los contenidos generados desde la radio y el streaming. “Hicimos un diario digital con todas esas noticias que tenemos del streaming

y de la radio, para que el que no puede verlo en vivo, de noche entre y vea, por ejemplo, la entrevista que hizo Federico Buysán”, explicó.

Todo ese ecosistema, desde las redes hasta el sitio web, está unificado bajo una misma identidad: *Espectador Deportes*. A pesar de la expansión digital, Jawetz es clara respecto a qué estructura sigue siendo la base del proyecto: “Lo principal todavía son los radios”. Sin embargo, afirmó que es “indispensable para un medio tradicional tener una página digital”, así como una estrategia profesional de redes, ya que, de lo contrario, “estás desconociendo cómo consumen las nuevas generaciones”, remató.

Cambio de juego

Uno de los grandes objetivos de la nueva etapa de *El Espectador* es lograr una conexión real con públicos de todas las edades. Jawetz lo resumió con una imagen clara y familiar: “Queremos al señor de 70 años que escucha la 810, queremos al hijo de ese señor, que tiene 50 y escucha la 95.5, y queremos al nieto de ese señor, que lo va a ver por streaming”. Esa mirada transversal es clave para entender la estrategia del nuevo multimedio, que apunta a ampliar su alcance sin abandonar sus raíces. “La propuesta de *Espectador Deportes* es muy atractiva porque abarca muchas generaciones”, sostuvo. La apuesta es clara: lograr que, sin importar la edad, cada usuario se cruce con el contenido en alguna de sus plataformas. “Por algún lado te vamos a agarrar. O vas a seguirnos en redes, o vas a ver el diario digital, o nos vas a escuchar con alguien de 40 años en FM”, enfatizó. Para ella, lo potente del proyecto es que se trata del “mismo producto”, expandido de forma estratégica.

En este sentido, Buysán destacó que el formato multiplataforma fue clave para atraer a ese público que no siempre encontraba una propuesta constante y sólida en medios tradicionales. “Llegamos a un público más joven, que le gusta el fútbol, que le gusta el deporte y capaz no tenía ese programa tipo televisión, radio, streaming, YouTube, que tenga una continuidad”, explicó. Esta continuidad y presencia en diversas plataformas permite generar un vínculo sostenido con la audiencia, algo que algunos programas ya venían explorando por su cuenta. “Las Voces del Fútbol tiene su canal de YouTube y, de hecho, era más fuerte que la radio en la que estaban”, ejemplificó. Al respecto, subrayó cómo la lógica digital ya estaba

instalada en algunos espacios, y ahora encuentra en *Espectador Deportes* un entorno consolidado para seguir creciendo.

El giro de *El Espectador* hacia una propuesta completamente deportiva generó entusiasmo, pero también críticas. Buysán reconoció que las reacciones fueron diversas y que muchas veces la devolución más directa llega a través de los oyentes en tiempo real: “La mayor devolución es el WhatsApp, de gente que te está escuchando, gente de fútbol, gente que da una opinión y te puede dar una visión diferente o una información”. Sin embargo, también hubo cuestionamiento, especialmente desde sectores que no ven al deporte como una expresión cultural legítima. Ante eso, Buysán es categórico: “Los que ningunean al deporte no conocen la historia de este país. La gente vive, disfruta y sufre por el fútbol y por el deporte”. Según él, el cambio era inevitable: “Todos los medios van cambiando. Aparecieron las plataformas de streaming, YouTube, Twitter, Instagram... el mundo va cambiando. O te adaptás, o te quedás atrás”. Para el periodista, el verdadero problema no es el cambio, sino el estancamiento. En su visión, apostar por contenido original y reivindicar el deporte como una forma de cultura nacional no solo es válido, sino necesario.

En un contexto donde la inmediatez, la personalización del contenido y el consumo *on demand* marcan la agenda, las radios tradicionales se ven obligadas a repensar su lógica de producción y distribución. El streaming, los podcast y las redes sociales no solo diversifican las formas de escuchar, sino que también modifican las expectativas del público. La radio ya no compite solo en el dial, sino en el celular, en el algoritmo de recomendaciones y en la capacidad de generar una comunidad digital. Adaptarse a estos nuevos formatos es, para muchas emisoras, la única manera de seguir siendo relevantes en un ecosistema mediático cada vez más fragmentado.

La controversia

Santiago Díaz y Manuel Jarovisky, conductores de los programas “Al día” y “Paren Todo”, respectivamente, lo tienen claro: la decisión del cambio fue puramente económica. “Las autoridades entendieron que era la mejor salida para que la radio facturara más y fuera

sustentable en el largo plazo”, dijo Díaz, quien hoy sigue relacionado al multimedio en el programa “Mapa del día”, en *Azul FM*, junto a José “Pepe” Irrazábal.

Más allá de la aceptación por una decisión que, a fin de cuentas, es empresarial, la tristeza no se puede esconder. “No puedo dejar de sentir una profunda tristeza por el final de este espacio como tal”, confesó Jarovisky el último día de programación. Por su parte, Díaz reveló que la pérdida de *El Espectador* como la conocíamos “es una lástima para la comunicación, para el periodismo y para los periodistas... haber matado una marca de la tradición de *El Espectador* no deja de ser triste”.

La idea de que este timonazo gerencial fue una decisión negativa para el mundo del periodismo parece ser una certeza. “Más allá de lo positivo que pueda tener una radio deportiva, en este caso es una radio que tenía más de 100 años de historia, que siempre fue una radio hablada, periodística, que se destacó por eso. El periodismo, que es un servicio para la gente, se perdió”, enfatizó Jarovisky. “Se perdió un espacio súper valioso para darle lugar a otro que me genera un interés muy reducido”, confesó, por su parte, Díaz.

Una mezcla de tristeza, frustración y aceptación es lo que plasmaron ambos periodistas al ser consultados. Más allá de la opinión personal, el tiempo parece ser el juez que ambos eligen como dueño de la verdad en cuanto a si la decisión fue acertada o no. Elegir la historia por sobre el dinero, la multiplicidad de temas por la monotonía, la mezcla de periodistas mujeres y hombres a una programación claramente masculina, si todas esas decisiones fueron acertadas, seguramente, “lo sabremos con el tiempo”.

Conclusiones

A partir del análisis de la información obtenida durante el desarrollo de la investigación y considerado los objetivos propuestos al inicio de este trabajo, fue posible llegar a una serie de conclusiones que sintetizan los principales hallazgos surgidos del estudio. Estas conclusiones, que se presentan a continuación, constituyen el cierre del proceso investigativo y permiten responder de manera fundamentada a las preguntas planteadas.

1. La transformación digital de los medios no es opcional, es necesaria.

La digitalización no fue una decisión estratégica entre varias, sino una condición necesaria para la supervivencia de los medios en un ecosistema informativo cada vez más mediado por plataformas tecnológicas y nuevos hábitos de consumo. Un ejemplo claro es *El Espectador*, el cual demostró que el enfoque multiplataforma es clave en la reconversión de medios. Incorporar streaming y redes sociales ya no es una opción, sino una necesidad para captar audiencias diversas y adaptarse a nuevos hábitos de consumo y venta, especialmente entre los más jóvenes.

2. Los medios que lograron adaptarse fueron aquellos que redefinieron sus estrategias desde lo editorial hasta lo organizacional.

No basta con “estar” en redes sociales: los medios en la transición digital reestructuraron equipos, incorporaron perfiles especializados y diseñaron contenidos específicos para cada plataforma, adoptando una lógica verdaderamente multiplataforma.

3. El desafío actual no es solo tecnológico, sino también narrativo y profesional.

Llegar con un mensaje claro, atractivo y de calidad en formatos breves es el reto más complejo para el periodismo digital. Esto exige una reinención del lenguaje periodístico y una capacitación constante de los profesionales. Es necesario que en las instituciones educativas y en las distintas formaciones vinculadas a la

comunicación, se incorporen contenidos relacionados a las nuevas formas de hacer periodismo y comunicar en el ecosistema digital.

4. El entorno digital representa tanto un desafío como una oportunidad.

Lejos de ser una amenaza, la digitalidad puede fortalecer al periodismo, siempre que los medios logren adaptarse de forma crítica, creativa y estratégica a sus nuevas lógicas de funcionamiento.

5. La sostenibilidad económica es una condición indispensable para la existencia del periodismo.

El financiamiento no es un tema secundario, sino un elemento clave. La calidad periodística y la innovación digital no son viables sin un modelo de ingresos claro y estable.

6. Cada medio debe encontrar su propio equilibrio económico según su identidad y estructura.

No existe un modelo único aplicable a todos. Medios como *La Diaria*, *Montevideo Portal* o *TV Ciudad*, muestran que la financiación depende de múltiples factores: objetivos editoriales, perfil de audiencia, estructura institucional, entre otros, por lo cual, los modelos mixtos se consolidan como la alternativa más viable. La combinación de suscriptores, publicidad, apoyo institucional, producción de contenidos para terceros y otros formatos, permite mayor estabilidad y menos dependencia de una sola fuente de ingresos.

Referencias Bibliográficas

Newman, Nic. (15 de junio de 2023). *Los jóvenes pasan de los medios digitales: un estudio revela la magnitud del problema*. The Conversation.

<https://theconversation.com/los-jovenes-pasan-de-los-medios-digitales-un-estudio-revela-la-magnitud-del-problema-207776>

Redacción de El Observador. (29 de agosto de 2023). *La BBC ante el desafío de las plataformas digitales, las fake news y la caída de audiencia*. El Observador.

<https://www.observador.com.uy/nota/la-bbc-ante-el-desafio-de-las-plataformas-digitales-las-fake-news-y-la-caida-de-audiencia-202382823260>

Gómez y Méndez, J.M. (2005). *Las tecnologías periodísticas: desde ayer al mañana*. Sociedad Española de Periodística.

<https://periodistica.es/wp-content/uploads/2020/07/Estudios-de-Periodi%CC%81stica-X.-Las-tecnologi%CC%81as-periodi%CC%81sticas-desde-el-ayer-al-man%CC%83ana-2005.pdf>

Doccetti, Sofía. (13 de septiembre de 2010). *La democratización de la información en el periodismo digital. El caso de cuatro portales nacionales*. IX jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales.

https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/40469/1/IX%20JICS_Doccetti.pdf

Dirección Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales. (14 de enero de 2015). *Ley de medios. Regulación de la prestación de servicios de radio, televisión y otros servicios de comunicación audiovisual*. Impo.

<https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19307-2014>

Universidad ORT. (2024). *Inmediaciones de la comunicación*. Volumen de la revista InMediaciones de la Comunicación.

Tábarez, Nicolás. (29 de marzo de 2025). *Canales de streaming uruguayos: vivos casi "vacíos", el duelo con Argentina y el medio de una generación que piensa que "la televisión es un bodrio"*. El Observador.

<https://www.elobservador.com.uy/cultura-y-espectaculos/canales-streaming-uruguayos-vivos-que-miran-20-personas-el-duelo-argentina-y-el-fenomeno-un-medio-una-generacion-que-piensa-que-la-televison-es-un-bodrio-n5991863>

Boczkowski, P. J. (2004). *Digitizing the News: Innovation in Online Newspapers*. MIT Press.

Salaverría, R. (2019). *Periodismo en la encrucijada: modelos de negocio y formatos de contenido en la era digital*. Comunicación Social Ediciones.

Redacción de Infobae. (02 de mayo de 2025). *La libertad de prensa se deteriora en el mundo: la falta de estabilidad financiera es la principal amenaza*. Infobae
<https://www.infobae.com/america/mundo/2025/05/02/la-libertad-de-prensa-se-deteriora-en-el-mundo-la-falta-de-estabilidad-financiera-es-la-principal-amenaza/>

Estudio de Universidad de Oxford junto al Instituto Reuters. (2024). *Journalism media and technology trends and predictions 2024*. Reuters.
<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2024>

McLuhan, M. (1964). *Entendiendo los Medios: Las Extensiones del Hombre*.