**Introducción**

El Grupo Clarín, cuya historia se inicia en 1945, es el grupo de medios de comunicación líder de la Argentina y uno de los más importantes de habla hispana. De origen, capital mayoritario y gerenciamiento nacionales, tiene presencia en medios escritos, radio, televisión, Internet y en la industria del cable. A lo largo de todos estos años, el Grupo vivió todas las transformaciones del sector de los medios y del país, adaptándose a los cambios, innovando y apostando a las nuevas tecnologías y los nuevos escenarios de la comunicación.

La estrategia editorial y empresarial de los medios de Clarín está sustentada en la independencia económica y periodística, el pluralismo, la innovación, la cercanía con la gente y el compromiso con el país.

**Nuevo escenario**

En diciembre del 2016 el gobierno argentino dictó un decreto por el cual estableció que a partir del primero de enero del 2018 las empresas de telecomunicaciones iban a estar habilitadas a brindar servicios de cuádruple play (telefonía fija, telefonía móvil, televisión por cable e internet). Esto, que ya sucede desde hace años en la mayoría de los países, había estado prohibido por leyes dictadas en el gobierno anterior.

Durante los últimos veinticinco años, el Grupo Clarín operó en el mercado de las telecomunicaciones brindando servicios de televisión por cable e internet. En ambos mercados logró consolidarse como líder a través de las marcas Cablevisión y Fibertel. Lo hizo compitiendo contra grandes conglomerados con escala global como Telefónica/Movistar (España), América Móvil/Claro (México), DirecTV/AT&T (EE.UU.) y Telecom (Italia/España).

Con miras al nuevo escenario regulatorio, en mayo del 2017 el Grupo Clarín concretó uno de los procesos de transformación más significativos de su historia, escindió sus operaciones de cable y telecomunicaciones en una nueva compañía: Cablevisión Holding. Este paso le permitió a la empresa tener una estructura más apropiada y flexible para encarar los desafíos e inversiones que demandaría la nueva etapa convergente.

Sin embargo, para competir de igual con las demás empresas (todas globales) Cablevisión debía dar un paso mayor. En junio del mismo año anunció su fusión con Telecom, empresa complementaria que es fuerte en telefonía fija y móvil, dos segmentos en los que Cablevisión no tenía operaciones.

**Nace una nueva empresa**

Según el marco regulatorio argentino este tipo de operaciones debe ser aprobada por dos organismos estatales, el Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM) y la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (CNDC).

Si bien la empresa fusionada se encuadra en el marco legal y por tamaño y facturación es diez veces más chica que sus competidores (Telefónica/Movistar, América Móvil/Claro y DirecTV/AT&T), un sector de la política vinculado a la ex presidenta Cristina Kirchner (enfrentada abiertamente con la prensa durante su gobierno) esgrimió argumentos en contra de la operación diciendo que iba a haber un virtual monopolio en el mercado y que la nueva empresa tenía privilegios respecto de sus competidores .Aunque los entes encargados de aprobar la operación son técnicos y no políticos, el riesgo era que tanto ellos como la opinión pública pudieran ser influenciados por estas ideas.

Consciente de esto, la empresa diseñó un plan de trabajo que buscó informar masivamente sobre el estado real del mercado de las telecomunicaciones en Argentina y, en forma preventiva, atenuar cualquier ataque. La fuerte inversión que había sostenido la compañía en los 10 años anteriores bajo el acoso kirchnerista fue muy superior a la de sus competidores globales y sirvió como una buena carta de presentación por que mostró resultados concretos.

Con este fin, se elaboraron documentos que fueron distribuidos entre periodistas, políticos, empresarios y académicos. Estos, derribaban mitos sobre concentración mostrando datos reales de mercado; explicaban el racional de la operación; recopilaban datos sobre operaciones similares en el mundo; relevaban informes de reguladores de telecomunicaciones y defensa de la competencia a nivel mundial; y presentaban los beneficios que la operación va a traerle a los consumidores.

En forma complementaria, se utilizaron todos los canales digitales que posee la compañía (redes sociales, sitio institucional y newsletter) para difundir los aspectos más importantes en forma masiva. También, se detectó a académicos y especialistas que consideraban a la fusión beneficiosa y se trabajó para posicionarlos en forma orgánica dentro del debate público.

En paralelo, se mantuvieron reuniones con aquellos especialistas que criticaban la operación. Con ellos, se buscó brindarles todos los argumentos de la empresa y rebatir en forma personal cada una de sus acusaciones. Aún con críticas, todos expusieron en sus notas y papers los argumentos de Cablevisión.

Otro aspecto importante, fue la elaboración del logo, sitio web e imagen de Cablevisión Holding, la nueva sociedad accionaria de la empresa fusionada.

**Resultados**

En diciembre del 2017, el Enacom aprobó la fusión. La decisión no recibió críticas por fuera del núcleo duro del kirchnerismo y no fue percibida ni por la opinión pública ni por la competencia como un beneficio a la empresa, sino más bien como algo lógico de hacer.

Un mes más tarde, la compañía anunció un plan de inversión por U$S 5.000 millones, tratándose de una de las cifras más grandes para una empresa argentina y la más importante en el sector de las telecomunicaciones. Días más tarde Telefónica/Movistar y América Móvil/Claro también anunciaron planes de inversión.

Según una encuesta realizada por la consultora Convergencia Research, el 52% de las empresas proveedoras de internet consideran que con la fusión su negocio no se verá afectado. Este número se eleva 3 puntos (55%) entre los pequeños proveedores.

Además, cuando se les pregunta que deberían hacer para poder competir contra las grandes empresas de telecomunicaciones, el 75% respondió “invertir”, que fue justamente lo que había hecho Cablevisión en la última década.

Además, hasta marzo de 2018 se registraron 703 notas en medios argentinos que trataran el tema. Sólo el 27% fueron menciones negativas, concentradas en los medios tradicionalmente críticos del Grupo Clarín. Esto evidencia un impacto comunicacional con una baja connotación negativa.

**Argumentos que se pudieron instalar**

-La fusión con Telecom es un paso natural para una empresa como Cablevisión en el marco de la competencia

ya que se trata de dos empresas complementarias. Una brinda televisión por cable e internet

y la otra telefonía fija y móvil.

-La fusión va a potenciar las inversiones y en consecuencia van a mejorar los servicios.

-Existe una tendencia mundial entre empresas cableras y celulares a fusionarse.

-La complementariedad de las redes de Telecom y Cablevisión.

-La falta de inversión de la competencia contrapuesta con la inversión de Cablevisión.

-La inversión como clave del crecimiento de Cablevisión.

-La necesidad de invertir para mejorar la calidad del servicio en fija y móvil.

-El statu quo que había en el sector telefónico, dividido en tercios y sin competencia real.