



Tipo de documento: Tesis de Doctorado

Título del documento: El modelo de negocio radiofónico en la convergencia digital : un análisis de la producción, distribución, comercialización y organización productiva de los integrantes del Ecosistema Radiofónico Online argentino (2020)

Autores (en el caso de tesis y directores):

Agustín Eduardo Espada

Santiago Marino, dir.

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis: 2021

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



Agustín Eduardo Espada

**EL MODELO DE NEGOCIO RADIOFÓNICO EN LA CONVERGENCIA
DIGITAL**

**Un análisis de la producción, distribución, comercialización y organización
productiva de los integrantes del Ecosistema Radiofónico Online argentino (2020)**

Tesis para optar al título de Doctor en Ciencias Sociales

Facultad de Ciencias Sociales
Universidad de Buenos Aires (UBA)

Director: Dr. Santiago Marino

Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

2020

Resumen

El debate por la sostenibilidad de los medios de comunicación como industrias culturales lleva tiempo instalado en los estudios de economía de los medios de comunicación, gestión de las empresas mediáticas y economía política de la comunicación. Las preguntas por la actualidad y el futuro de las audiencias y las fuentes de ingresos de estas organizaciones productoras de información y entretenimiento combinan su constancia y transformación de acuerdo al surgimiento de nuevas plataformas que distribuyen, producen y comercializan contenidos en internet (Picard, 2014; Campos Freire, 2010; Díaz Espina, 2013;).

La radio forma parte de las industrias mediáticas tradicionales que afrontan el desafío de adaptar su modelo productivo y su forma de generar valor en el actual escenario de convergencia digital. Esta tesis tiene el objetivo de identificar las formas en las cuales se adaptan y modifican los modelos de negocio que registran y diseñan para plataformas webs los distintos actores del ecosistema radiofónico online (Espada, 2017): las radios tradicionales, las radios online y los productores de podcasts. Al mismo tiempo, busca estudiar las relaciones que se piensan para con otras plataformas como los agregadores, las redes sociales y los streamings musicales.

La presente tesis busca responder a una pregunta de investigación descriptiva y explicativa, doble: ¿Cuáles son los modelos de negocio que aplican los actores del ecosistema radiofónico online y qué diferencias existen entre ellos? ¿Por qué son esos?

En el “ecosistema radiofónico online (ERO)” no sólo están presentes las emisoras tradicionales o del mercado analógico sino otras de origen online, productores de podcast y agregadores de contenido (García García y Barrio, 2011). Este marco propone un régimen de adaptación que incluye la competencia con actores con diversas lógicas, obligaciones y objetivos. Esto pone a la radio en un nuevo escenario, un ecosistema digital de contenidos radiofónicos en los que debe complementarse y competir con distintos actores (Espada, 2017:56). Este punto de partida conceptual busca marcar una distinción en el abordaje de esta tesis en relación a los trabajos anteriores. Lo radiofónico es abordado en sentido amplio, para detectar actores, estrategias y modelos.

La necesidad de un estudio local sobre la adaptación del mercado radiofónico a las reglas de funcionamiento del escenario digital se vinculan a las características particulares del mercado argentino: profunda caída de audiencia en los últimos cinco años (Kantar Ibope Media), estructura empresarial poco estable (Espada, 2018), mercado publicitario en retracción (Cámara Argentina de Agencias de Medios) y una profunda crisis laboral y económica en buena parte de las emisoras (Monitoreo de la Propiedad de los Medios, 2019). En este marco, el estudio comparado de las decisiones y estrategias que toman los distintos actores (tradicionales y los nativos digitales de distintos tipos) para los espacios online (redes sociales, aplicaciones, plataformas, páginas webs) es una búsqueda para aportar respuestas para el futuro de la sostenibilidad de esta industria.

El objetivo general de esta tesis consiste en identificar los modelos de negocio de los distintos actores del ecosistema radiofónico online, compararlos y explicar sus razones de ser. Esto implica estudiar a jugadores emergentes (productores de podcasts y radios online) así como también a los tradicionales (emisoras de AM y FM) en el diseño de sus modelos de producción, distribución y comercialización para las distintas plataformas digitales (web, apps, redes sociales, plataformas de streaming).

La hipótesis que guía este trabajo indica que son los proyectos que nacieron pensados para plataformas digitales los que experimentan de manera más fluida con las redes sociales, aplicaciones y páginas webs mientras las radios tradicionales aún utilizan estos espacios para complementar su oferta tradicional sin estrategias de comercialización y producción específicas. En manera resumida, los proyectos nativos incluyen necesariamente la gestión y las estrategias para estos espacios dentro de su forma de valorización y modelo productivo porque es su único espacio. Por ende, presentan mayores innovaciones. Mientras los actores tradicionales agregan funciones mas no modifican el modelo original.

El primer paso metodológico de este trabajo es la definición del concepto organizador del mismo: los modelos de negocios. Como enumera Campos Freire (2013) existe una amplia variedad de aproximaciones teóricas a la definición de éstos. Aquí se adoptará aquella que los entiende como una descripción de la propuesta diferencial o de valor agregado que una empresa le ofrece a sus clientes objetivos para obtener un beneficio o renta que lo vuelva sustentable (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005). Los elementos de estos modelos, que como tales son construcciones analíticas de categorización, son las características del producto, la diferenciación con los otros actores del mercado y las fuentes de ingreso (Cea Esteruelas, 2013). Para analizar las diferencias con los otros actores del mercado, las ventajas competitivas de una empresa mediática, este trabajo tendrá en cuenta cuatro factores principales: las características de los productos o contenidos, su distribución, la organización productiva y su comercialización. A partir de esas cuatro variables se construyeron los objetivos y preguntas de investigación específicas.

La metodología descriptiva adoptada permite realizar descripciones, análisis y categorizaciones de procesos y objetos a través de un proceso inductivo que va de lo general a lo particular. Es por este motivo que este trabajo cuenta con dos métodos principales de obtención de información sobre el objeto en cuestión: el análisis de contenido y elementos de los espacios estudiados y las entrevistas semiestructuradas en profundidad con distintos actores clave.

Este trabajo encuentra que los modelos de negocio y la forma de valorización de la industria radiofónica para sus plataformas digitales implican sumar tareas al modelo tradicional sin transformarlo de lleno. La complementariedad de ambos formatos es la estrategia principal que implica que comercialización y organización productiva de la versión digital se plieguen al ritmo tradicional sin modificarlo por completo. El modelo productivo de estas emisoras aún no se transformó.

Por otro lado, los proyectos nativos de las plataformas digitales toman decisiones que implican cambios o formas diferentes de pensar el modelo radiofónico: multiplataforma, contenidos de nicho y audiencias fieles.

Abstract

The debate on the sustainability of the media as cultural industries has long been installed in studies of the economics of the media, management of media companies and the political economy of communication. The questions about the present and future of the audiences and the sources of income of these organizations that produce information and entertainment combine their constancy and transformation according to the emergence of new platforms that distribute, produce and market content on the internet (Picard, 2014; Campos Freire, 2010; Díaz Espina, 2013;).

Radio is part of the traditional media industries that face the challenge of adapting their production model and their way of generating value in the current scenario of digital convergence. This thesis aims to identify the ways in which the business models registered and designed for web platforms by the different actors of the online radio ecosystem (Espada, 2017) are adapted and modified: traditional radio stations, online radio stations and producers podcasts. At the same time, it seeks to study the relationships that are thought for with other platforms such as aggregators, social networks and music streaming.

This thesis seeks to answer a double descriptive and explanatory research question: What are the business models applied by the actors of the online radio ecosystem and what are the differences between them? Why are those?

In the “online radio ecosystem (ERO)”, not only are traditional stations or stations from the analogue market present, but also others of online origin, podcast producers and

content aggregators (García García and Barrio, 2011). This framework proposes an adaptation regime that includes competition with actors with different logics, obligations and objectives. This puts radio in a new scenario, a digital ecosystem of radio content in which it must complement and compete with different actors (Espada, 2017: 56). This conceptual starting point seeks to mark a distinction in the approach to this thesis in relation to previous works. Radio is approached in a broad sense, to detect actors, strategies and models.

The need for a local study on the adaptation of the radio market to the operating rules of the digital scene is linked to the particular characteristics of the Argentine market: deep drop in audience in the last five years (Kantar Ibope Media), unstable business structure (Espada, 2018), advertising market in retraction (Argentine Chamber of Media Agencies) and a deep labor and economic crisis in a large part of the stations (Monitoring of Media Property, 2019). In this framework, the comparative study of the decisions and strategies taken by the different actors (traditional and digital natives of different types) for online spaces (social networks, applications, platforms, web pages) is a search to provide answers for the future of the sustainability of this industry.

The general objective of this thesis is to identify the business models of the different actors in the online radio ecosystem, compare them and explain their reasons for being. This implies studying emerging players (producers of podcasts and online radios) as well as traditional players (AM and FM stations) in the design of their production, distribution and marketing models for the different digital platforms (web, apps, networks social, streaming platforms).

The hypothesis that guides this work indicates that it is the projects that were conceived for digital platforms that experiment more fluidly with social networks, applications and web pages, while traditional radio stations still use these spaces to complement their traditional offer without marketing strategies. And specific production. In summary, native projects necessarily include the management and strategies for these spaces within their form of valorization and production model because it is their only space. Therefore, they present greater innovations. While traditional actors add functions, they do not modify the original model.

The first methodological step of this work is the definition of its organizing concept: business models. As Campos Freire (2013) lists, there is a wide variety of theoretical approaches to their definition. Here the one that understands them as a description of the differential or benefit proposition that a company offers its target customers to obtain a

benefit or income that makes it sustainable will be adopted (Osterwalder, Pigneur and Tucci, 2005). The elements of these models, which as such are analytical categorization constructions, are the characteristics of the product, the differentiation with other market players and the sources of income (Cea Esteruelas, 2013). In order to analyze the differences with other market players, the competitive advantages of a media company, this work will take into account four main factors: the characteristics of the products or contents, their distribution, the productive organization and their commercialization. Based on these four variables, the objectives and specific research questions were constructed.

The descriptive methodology adopted allows descriptions, analysis and categorization of processes and objects through an inductive process that goes from the general to the particular. It is for this reason that this work has two main methods of obtaining information about the object in question: content and element analysis of the studied spaces and in-depth semi-structured interviews with different key actors.

This work finds that the business models and the form of valuation of the radio industry for its digital platforms imply adding tasks to the traditional model without completely transforming it. The complementarity of both formats is the main strategy that implies that the commercialization and productive organization of the digital version follow the traditional rhythm without completely modifying it. The production model of these stations has not yet been transformed.

On the other hand, native projects on digital platforms make decisions that imply changes or different ways of thinking about the radio model: multiplatform, niche content and loyal audiences.

Agradecimientos

Al CONICET y la Universidad Pública por permitir mi formación en el más amplio de los espacios y en contacto con los mejores profesionales y docentes.

A la Universidad Nacional de Quilmes por transformarse en mi segunda casa.

A Santiago Marino por su guía y compañerismo, por ordenar y tranquilizar, por enseñar y aconsejar. Por ser el mejor director que un tesista puede tener.

A Guillermo Mastrini y Martín Becerra por su generosidad como compañeros de oficina y marcar un camino de trabajo y humildad. Y por remarcarme que una tesis no es lo mejor ni lo último que escribiremos.

A mis compañeros y docentes de la Maestría en Industrias Culturales (UNQ) y Doctorado en Ciencias Sociales (UBA) por enriquecer mi trabajo con sus aportes e intercambios.

A mis entrevistados por su generosidad para responder y reconocer mi trabajo. A Twitter por abrirme muchas puertas.

A Gianni por el amor, la compañía y la comprensión. Y a Ragnar por su atenta vigilancia de todo el proceso de escritura desde su cucha.

A mi mamá y mi papá, abuelos, hermanos y sobrinos por hacerme quien soy.

Este es un punto de partida.

Muchas gracias,

Agustín.

Índice

Introducción.....	13
Capítulo 1 - Marco Teórico	18
1.1. La economía crítica de la comunicación y la cultura.....	19
1.2. La economía crítica y los estudios sobre economía de la cultura y la comunicación.....	20
1.3. Las industrias culturales como objeto de estudio	24
1.4. Proceso de valorización de capital, modelo productivo y modelo de negocio	28
1.4.1. Proceso productivo y de valorización en las industrias culturales	32
1.5. Idea final sobre el marco teórico.....	34
Capítulo 2 - Metodología.....	35
2.1. Planteamiento de la tesis.....	36
2.2. Estudios previos y lugar en el campo	38
2.3. Objetivos, hipótesis y preguntas secundarias	43
2.4. Diseño metodológico	46
2.5. Diseño y herramientas de la investigación.....	50
2.6. Categorías de análisis.....	58
2.7. Objeto de estudio y recorte	62
2.8. Breve descripción de los casos a estudiar	67
2.9. Fases de trabajo.....	77
2.9.1. Etapa preparatoria.....	77

2.9.2.	Fase de Trabajo de Campo	78
2.9.3.	Fase Analítica	87
2.9.4.	Fase Informativa	88
Capítulo 3 - La radio como industria cultural		89
3.1.	Las industrias culturales de emisión continua	90
3.2.	La radio como medio de comunicación	91
3.3.	La incidencia socio-cultural de la radio	94
3.4.	El modelo productivo radiofónico	96
3.4.1.	La producción radiofónica	96
3.4.2.	Roles productivos en radio	100
3.4.3.	La forma de valorización en la industria radiofónica	103
3.4.4.	Fuentes de ingresos	107
3.4.5.	Estructura de gastos	111
3.4.6.	La gestión de empresas radiofónicas	113
3.5.	Transformaciones radiofónicas	116
3.5.1.	Radio visual	119
3.5.2.	Podcasting	121
3.5.3.	Radio y redes sociales	126
3.5.4.	Agregadores	128
3.6.	El concepto de radio y la convergencia digital	131
Capítulo 4 - Contexto histórico e industrial		135
4.1.	Contexto histórico	136
4.1.1.	Del surgimiento a la edad de oro	136
4.1.2.	La aparición de la TV y la transformación de la industria	139
4.1.3.	La convergencia empresarial antes de la tecnológica	143
4.1.4.	De la crisis económica a la Ley Audiovisual	145
4.2.	El Estado ausente (con aviso)	146
4.3.	Un mercado concentrado	150
4.3.1.	El mapa radiofónico: concentración y centralización geográfica	150
4.3.2.	Empresas con otros intereses y precarización	153
4.3.3.	El mercado publicitario	154
4.3.4.	El podcasting argentino	159
4.4.	La relevancia sociocultural de la radio	165
4.4.1.	El consumo de podcast en Argentina	168

Capítulo 5 - Los contenidos	171
5.1. El lenguaje de los contenidos.....	172
5.1.1. El audio.....	172
5.1.2. Foto y video	179
5.1.3. Texto.....	185
5.1.4. Los productores de podcast	188
5.2. El género de los contenidos	189
5.2.1. En web	189
5.2.2. En app	192
5.2.3. Los productores de podcast	193
5.3. Nivel de interactividad.....	204
5.3.1. Autoprogramación y archivo	204
5.3.2. Socialidad	211
5.4. Concepción empresarial.....	215
5.5. Lecturas preliminares.....	222
Capítulo 6 - La distribución.....	226
6.1. Gestión de canales digitales de terceros	227
6.1.1. YouTube	228
6.1.2. Spotify	234
6.1.3. Agregadores radiofónicos.....	243
6.2. Planificación y uso de redes sociales	254
6.2.1. Twitter	259
6.2.2. Instagram	267
6.2.3. Facebook.....	273
6.3. Concepción empresarial.....	277
6.4. Lecturas preliminares.....	284
Capítulo 7 - La monetización.....	287
7.1. Estrategias publicitarias	288
7.2. La audiencia como fuente de ingreso: las emisoras online.....	307
7.3. Las estrategias del podcasting.....	313
7.4. Concepción empresarial.....	322
7.5. Lecturas preliminares.....	336
Capítulo 8 - La organización productiva.....	339
8.1. Roles productivos	340

8.2.	Cantidad de trabajos y equipos	346
8.3.	Criterios de trabajo.....	356
8.4.	Integración con los equipos de aire.....	362
8.5.	Equipos de productoras de podcast.....	370
8.6.	Lecturas preliminares.....	374
Conclusiones.....		377
9.1.	Hipótesis 1	378
9.2.	Hipótesis 2	380
9.3.	Hipótesis 3	383
9.4.	Hipótesis 4	385
9.5.	Incidencia de contextos y modelos de gestión.....	387
9.6.	Discusiones finales	389
Bibliografía.....		395

Introducción

En diciembre de 2018 Spotify lanzó su primer podcast de producción original en Argentina. Desde entonces fueron lanzados una veintena de contenidos propios en el país en asociación con productoras locales. El mismo año, Radio Mitre firmó un convenio con la plataforma musical Deezer para redistribuir allí sus contenidos. También en 2018, Vorterix llegó a la grilla de los cableoperadores para transmitir allí las 24hs de video en vivo que genera sobre la programación de su radio. Una decena de emisoras decidieron darse de baja del agregador radiofónico RadioCut por problemas con su forma de indexación y control sobre los contenidos. Radio Metro lanzó en 2019 su oferta de podcast originales. Históricos diarios como La Nación o La Voz del Interior también generaron su propia oferta de podcast. Desde 2016, surgieron FutuRock, Congo FM y El Destape como proyectos online que encontraron en internet el lugar que les quitaron en el aire de emisoras tradicionales. Y la lista puede seguir.

Las transformaciones en la forma de producir y monetizar los contenidos radiofónicos son y serán constantes en los próximos años. Actores que ingresan al mercado desde las más variadas industrias y otorgan una centralidad cada vez más grande a la comunicación oral en sus formas de generar contenido noticioso o de entretenimiento.

El debate por la sostenibilidad de los medios de comunicación como industrias culturales lleva tiempo instalado en los estudios de economía de los medios de comunicación, gestión de las empresas mediáticas y economía política de la comunicación. Las preguntas por la actualidad y el futuro de las audiencias y las fuentes de ingresos de estas

organizaciones productoras de información y entretenimiento combinan su constancia y transformación de acuerdo al surgimiento de nuevas plataformas que distribuyen, producen y comercializan contenidos en internet.

En el escenario digital los medios tradicionales de información y entretenimiento deben abordar distintos problemas y capitalizar diversas oportunidades. En el primer conjunto se puede ubicar la mayor cantidad de productores de contenidos, la globalización de los mismos gracias a la circulación masiva de producciones “internacionales”, el surgimiento de plataformas sociales que concentran cada vez más tiempo de atención de las audiencias y el drenaje de una parte cada vez más grande de la torta publicitaria hacia espacios online donde la competencia es poco leal contra gigantes como Facebook y Google. La re-intermediación de la comunicación en internet supone una gran reconversión de los actores tradicionales. Entre las oportunidades se encuentra la posibilidad de repensar contenidos, diversificar lenguajes, conocer mejor a las audiencias y desprenderse de las ataduras (comerciales, artísticas y productivas) del modelo analógico (Picard, 2014; Campos Freire, 2010; Díaz Espina, 2013;).

La radio forma parte de las industrias mediáticas tradicionales que afrontan el desafío de adaptar su modelo productivo y su forma de generar valor en el actual escenario de convergencia digital. Esta tesis tiene el objetivo de identificar modificaciones en los modelos de producción que registran y diseñan para plataformas webs los distintos actores del ecosistema radiofónico online: las radios tradicionales, las radios online y los productores de podcasts. Al mismo tiempo, busca estudiar las relaciones que se piensan para con otras plataformas como los agregadores, las redes sociales y los streamings musicales.

La presente investigación busca responder a una pregunta de investigación descriptiva y explicativa, doble: ¿Cuáles son los modelos de negocio que aplican los actores del ecosistema radiofónico online y qué diferencias existen entre ellos? ¿Por qué son esos? El estudio de los modelos de negocio radiofónicos y su adaptación al escenario convergente ha sido abordado en pocas ocasiones por trabajos locales. Esta tesis busca insertarse en una tradición de investigaciones nutrida por investigadores españoles, ingleses, estadounidenses, brasileños y colombianos, por nombrar solo algunas nacionalidades, que abordan a la radio desde una conceptualización de ésta como industria cultural.

Pensar y preguntarse por la adaptación de la radio al escenario digital con este enfoque implica trabajar sobre los contenidos, los lenguajes, los géneros pero también sobre la

forma de monetizar, de distribuir esos productos y de organizar la producción. Es decir, realizar un estudio que piense de manera integral el modelo de negocio y productivo de la industria radiofónica ante este nuevo escenario.

Puede distinguirse una vacancia en el campo de los estudios radiofónicos y de la economía de los medios de comunicación para trabajar esta problemática en Argentina (Espada, 2020b). Pero ésta también se encuentra en los trabajos internacionales que estudian la evolución de lo radiofónico en la convergencia digital de manera apartada (pero no autónoma) en las radios tradicionales, las radios online, las plataformas de streaming y los productores de podcast. Estos actores no son incorporados en un análisis integral, dialógico y comparativo como el que aquí se trabaja. Por este motivo, esta tesis se propone abordaje distinto, integral, con la conformación de su objeto de estudio a partir del concepto de “ecosistema radiofónico online” (Espada, 2017a) que el autor utiliza como paraguas conceptual para la integración de los distintos actores y el análisis de las relaciones dadas entre sí.

En el “ecosistema radiofónico online (ERO)” no sólo están presentes las emisoras tradicionales o del mercado analógico sino otras de origen online, productores de podcast y agregadores de contenido (García y Gertrudix, 2011). Este marco propone un régimen de adaptación que incluye la competencia con actores con diversas lógicas, obligaciones y objetivos. Esto pone a la radio en un nuevo escenario, un ecosistema digital de contenidos radiofónicos en los que debe complementarse y competir con distintos actores (Espada, 2017a). Lo radiofónico es abordado en sentido amplio, para detectar actores, estrategias y modelos.

La necesidad de un estudio local sobre la adaptación del mercado de radio a las reglas de funcionamiento del escenario digital se vinculan a las características particulares del mercado argentino: profunda caída de audiencia en los últimos cinco años (Kantar Ibope Media, 2020), estructura empresarial poco estable (Espada, 2018), mercado publicitario en retracción (Cámara Argentina de Agencias de Medios, 2019) y una profunda crisis laboral y económica en buena parte de las emisoras (Monitoreo de la Propiedad de los Medios, 2019). En este marco, el estudio comparado de las decisiones y estrategias que toman los distintos actores (tradicionales y los nativos digitales de distintos tipos) para los espacios online (redes sociales, aplicaciones, plataformas, páginas webs) es una búsqueda para aportar respuestas para el futuro de la sostenibilidad de esta industria.

El objetivo general de esta tesis consiste en identificar los modelos de negocio de los distintos actores del ecosistema radiofónico online, compararlos y explicar sus razones

de ser. Esto implica estudiar a jugadores emergentes (productores de podcasts y radios online) así como también a los tradicionales (emisoras de AM y FM) en el diseño de sus modelos de producción, distribución y comercialización para las distintas plataformas digitales (web, apps, redes sociales, plataformas de streaming).

La hipótesis que guía este trabajo indica que son los proyectos que nacieron pensados para plataformas digitales los que experimentan de manera más fluida con las redes sociales, aplicaciones y páginas webs mientras las radios tradicionales aún utilizan estos espacios para complementar su oferta tradicional sin estrategias de comercialización y producción específicas. En manera resumida, los proyectos nativos incluyen necesariamente la gestión y las estrategias para estos espacios dentro de su forma de valorización y modelo productivo porque es su único espacio. Por ende, presentan mayores innovaciones. Mientras los actores tradicionales agregan funciones mas no modifican el modelo original.

Para resolver estas preguntas, conseguir los objetivos planteados y discutir las hipótesis iniciales esta tesis se organiza en ocho capítulos.

Una primera sección consiste en los basamentos teóricos, metodológicos y conceptuales sobre los cuales esta tesis trabaja. El primer capítulo retoma las teorías de la economía crítica de la comunicación y la economía política para insertarse en los conceptos definitorios de las industrias culturales como objeto de estudio de la economía crítica. En el segundo capítulo se describe la estrategia metodológica con un análisis de los antecedentes en el campo de estudio, una explicación del recorte del objeto de estudio y de la muestra tomada así como también del enfoque comparativo y de las herramientas utilizadas para realizar el estudio. El tercer capítulo, último de esta sección, realiza una descripción de la radio como industria cultural. Allí se analiza el modelo productivo tradicional, sus fuentes de ingreso y egresos, la organización de la producción, la estructura empresarial, los principios y particularidades de la gestión así como la forma de valorización del capital con el que cuenta esta industria.

La segunda sección de esta tesis cuenta con cinco capítulos que desarrollan cada una de las variables de estudio y buscan responder a las preguntas y objetivos específicos de la investigación. En el cuarto capítulo de este trabajo, entonces, se realiza una descripción del contexto general y específico de la industria radiofónica en Argentina con datos del mercado publicitario, de la estructura de propiedad, las formas de escuchar radio y podcast en el país así como también un breve recorrido histórico por la evolución del modelo de negocio. En el quinto capítulo se analizan los contenidos que se ofrecen tanto

en las aplicaciones móviles como en los sitios webs de los casos estudiados. Para esto se realiza un análisis sobre el lenguaje de los contenidos, su género, periodicidad y tipo de producción, así como también las capacidades interactivas que estas plataformas diseñan para personalizar las instancias de consumo. Aquí se estudian también los tipos de contenidos que ofrecen y realizan los productores de podcast. En el sexto capítulo se analiza la relación que tienen los casos estudiados con plataformas externas: redes sociales, agregadores radiofónicos y plataformas de streaming musical. Se estudian las formas de utilizar estos espacios tanto en cuanto a los tipos de contenidos que se ofrecen, las relaciones con las audiencias que se plantean y las estrategias de comunicación pública de las marcas y productos. También si estas plataformas participan y cómo en la producción de contenidos. En el séptimo capítulo se caracterizan las formas de monetización y comercialización de los casos estudiados. Desde la generación de ingresos por la vía publicitaria y sus particularidades en el ecosistema digital a la inclusión de modelos de membresía y suscripción o co-producciones para plataformas internacionales en el caso de los productores de podcasting asoman como las alternativas para obtener financiamiento en este escenario. El último capítulo de desarrollo, el octavo, incluye los cambios que estas tareas productivas y comerciales implican para el modelo productivo y organización del trabajo en cada uno de los casos de estudio. Desde los nuevos roles hasta la sincronía o no con los puestos tradicionales.

Esta tesis, entonces, se propone responder una pregunta hecha a un objeto de estudio en constante movimiento. Eso presenta un desafío al momento de elaborar la metodología de estudio pero también para realizar las lecturas finales y conclusiones. Las generalidades y particularidades que se obtienen de este trabajo de investigación tienen el objetivo de permitir explicar movimientos actuales pero también servir de lecturas posibles para cambios futuros.

Capítulo 1

Marco teórico

Este capítulo tiene el objetivo de presentar el cuerpo de conceptos teóricos dentro de los estudios en ciencias de la comunicación desde el que esta tesis estudia a su objeto. Por ese motivo, en sucesivos puntos, el apartado enfoca a la economía crítica de la comunicación y la cultura como el lugar dentro del campo en el que se apoya para estudiar formas de valorización dentro de las industrias culturales. Cada uno de estos conceptos tiene un desarrollo propio.

En un primer apartado se presentan los conceptos y trayectorias de la economía crítica de la comunicación y la cultura así como su lugar entre los estudios de la economía de los medios de comunicación y de la economía política. A continuación se describe un concepto clave en los estudios de la economía crítica y en la conceptualización de la radio que adopta esta tesis: las industrias culturales.

Por último, este capítulo realiza una distinción entre los conceptos de formas de valorización, modelo productivo y modelo de negocio para delimitar el terreno conceptual sobre el cual se soporta esta investigación. Este último punto resulta fundamental para dilucidar teóricamente aquellos aspectos operacionalizables de las formas de valorización sobre las cual se pregunta este trabajo.

1.1. La economía crítica de la comunicación y la cultura

Esta tesis adopta un punto de vista para estudiar y entender a los medios de comunicación. La economía crítica de la comunicación y la cultura (ECCC) es un paradigma de análisis que entiende que este campo se encuentra en disputa. Y en un tipo específico de disputa: la de poder. Como parte de un escenario donde los medios y la cultura en general juegan y tienen un rol político y económico, la escuela crítica entiende que ese es el contexto en el cual los distintos agentes desarrollan su actividad e intervienen en la producción, distribución y circulación de bienes y servicios culturales.

Esta mirada y forma de estudiar a la comunicación y la cultura tiene el objetivo de hacer desde la economía un aporte para la construcción de una teoría social sobre su objeto de estudio. La economía, como ciencia social, interviene en este tipo de trabajos para explicar cuestiones relacionadas a la propiedad, la concentración, las consecuencias de la intervención del capital, las formas de valorización, la organización de la producción pero poco puede aportar como teoría social sin incorporar al análisis las disputas de poder que subyacen la acción social y económica (Zallo, 2015; 6).

Para Zallo, uno de los principales investigadores y teóricos dentro de la economía crítica, este tipo de trabajos llevan de forma inherente una preocupación por los problemas de la diversidad cultural, la equidad y la libertad de expresión. El producto de este trabajo está pensado como un aporte para generar una sociedad más justa (2015; 6).

Otros teóricos apuntan a la Economía Política de la Comunicación y la Cultura (EPCC) como el rótulo de este paradigma de estudios. En él, la forma dominante de producción (el capitalismo) estructura prácticas, instituciones y relaciones que responden a las lógicas de mercantilización, acumulación de capital y rentabilización que dominan el sistema económico. De esa manera, la dominación y el control del capital por sobre la producción y circulación de bienes y servicios culturales dan forma y sentido al sistema. La orientación de mercado es el eje sobre el que se organiza la producción y el capital (Kellner, 2009; 22).

La EPCC se inserta dentro de los estudios críticos de la comunicación con el objetivo de des-economizar la lectura tradicional de los estudios funcionalistas o neoclásicos al mismo tiempo que intenta escaparse del culturalismo de los más tradicionales “estudios culturales” (Miege, 2008; Gómez García y Sánchez Ruíz, 2014). Para esto, se propone un trabajo multifacético que incluya herramientas provenientes de la economía, la política y la sociología.

La economía crítica de los medios de comunicación es definida como campo de estudio por Zallo:

Una economía de valores intangibles o simbólicos generados por trabajos creativos, en forma de bienes o servicios individualmente insustituibles y en permanente renovación de contenidos o de interpretaciones. Es una economía de oferta múltiple, que crea la demanda y que tiene una funcionalidad y eficacia social más allá de su valor económico. Su valor material e intelectual tiende a decrecer históricamente pero, en cambio, tiende a incrementarse el coste de la exclusividad, de la complejidad, y de la notoriedad, con lo que el coste marginal en general tiende a cero y hay una amplia gama de costes hundidos, así como una incertidumbre sobre el resultado de la puesta en valor. Tiene amplias zonas de bien público, también tiene mercados imperfectos y una inevitable presencia de las Administraciones públicas. Todo ello permite considerar económicamente a la cultura como un sector con ramas, subsectores y actividades auxiliares. (2007; 230)

La economía política, a quien Zallo prefiere llamar economía crítica, estudia las relaciones sociales que se dan en este contexto y con estas condiciones económicas específicas de la cultura y la comunicación. Esto implica reconocer que estas relaciones sociales son desiguales y que condicionan la distribución de recursos para la producción, distribución y consumo de sus bienes y servicios (Mosco, 2006; 59).

Esto no implica decir que todas las prácticas culturales responden o respaldan el modo de producción del capitalismo pero sí que este sistema tiene características como el trabajo asalariado, la serialización de la producción, la mercantilización de los bienes, que dan forma al marco de acción de la cultura y la comunicación. Determina así las condiciones de existencia de los recursos materiales y simbólicos, el espacio y el tiempo (Garnham, 2011:45).

La postura crítica sirve principalmente para explicar cómo funciona el mercado de la comunicación y la cultura. Este paso es constitutivo y clave para avanzar en su modificación. Para Murdock (1998), esta explicación precisa de dos actividades principales. La primera es comprender las dinámicas corporativas en las condiciones contemporáneas y así detectar continuidades y rupturas. La segunda implica conocer cómo operan las características y tendencias macroeconómicas en la estructuración del sector.

1.2.La economía crítica y los estudios sobre economía de la cultura y la comunicación

Como sostiene el apartado anterior, esta es una tesis que toma a la ECCC o EPCC como forma de entender, evaluar y analizar a los medios de comunicación. Esta elección se realiza en el marco de un amplio arco de formas de estudiar este objeto desde la economía. El estudio de la gestión de las empresas de medios y del diseño de estrategias para responder a los avances tecnológicos y cambios en las condiciones de mercado ha sido estudiado de manera más frecuente por lo que puede denominarse rama neoclásica o funcional de la economía de los medios de comunicación.

Albarran (1998) define a la economía de los medios de comunicación como el estudio de los modos en el cual unas organizaciones (las empresas) utilizan recursos escasos para producir bienes y servicios ofrecidos en el mercado para satisfacer demandas y necesidades. De manera similar, para Picard la economía de los medios estudia cómo estas empresas explotan los recursos disponibles para satisfacer las demandas de las audiencias pero también de los auspiciantes (1989). La economía de los medios complementa los estudios de comunicación al focalizarse en el estudio de los agentes, la estructura, el mercado, el comportamiento de la oferta y la demanda (Albarran, 1998).

Existen tres enfoques económicos para el estudio económico de la cultura. Uno es el “teórico” o “neoclásico” que se preocupa por los problemas de oferta y demanda del mercado así como los niveles de producción de los mercados y las empresas. El segundo es el “aplicado” que es el menos académico y trabaja sobre estructuras de casos particulares de mercados e industrias. Por último se encuentra el enfoque “crítico” o “economía política” que, con una tradición marxista, se pregunta por el control y el poder dentro del mercado de medios (Albarran, 2010: 20).

Otro tipo de clasificación es el que propone Artero Muñoz (2015: 14) quien al analizar secciones y grupos de trabajos de organizaciones académicas dentro de la comunicación consigue trazar una paralela entre la “Economía Política” del IAMCR¹, la “Industrias Mediáticas y Producción Cultural” del ECREA², la “Gestión y Economía de los Medios” del AEJMC³ y la “Economía Política de las Comunicaciones” del ALAIC⁴ para

¹ El International Association for Media And Communication Research (IAMCR) es una agrupación internacional de profesionales, investigadores y docentes de medios y comunicaciones. Cuenta con asociados (entre personas e instituciones) en más de 100 países y promueve un foco especial en las cuestiones políticas ligadas a la comunicación como campo de estudio.

² El European Communication Research and Education Association es una organización fundada en 2005 que nuclea docentes e investigadores europeos en comunicación sobre 24 ejes temáticos.

³ La Association for Education in Journalism and Mass Communication es una asociación fundada en 1912, lo que la convierte en la más longeva, que reúne a más de 3.500 investigadores y docentes en ciencias de la comunicación.

⁴ La Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación fue fundada en 1978 con la necesidad de nuclear a los investigadores y docentes en comunicación en esta parte del planeta.

agruparlos en uno de los 20 conjuntos de estudios: el de la Economía y Empresa de Comunicación. La escuela económica funcional o neoclásica es la que domina los estudios de la AEJMC y el ECREA mientras la escuela crítica o economía política se agrupa en IAMCR y ALAIC.

En sus inicios, la escuela funcional se centró en el análisis económico de las industrias de la comunicación desde una perspectiva neoclásica, monetarista y básicamente apoyada en la economía de mercado y el liberalismo; en cambio, la escuela crítica se interesó más por los efectos de los medios; sus reflexiones teóricas partían de ciencias afines, como la sociología, la psicología y la lingüística. Con el paso de los años, esas diferencias dejaron de ser tan nítidas y proliferaron los autores que asumían puntos de vista de ambas escuelas, como es el caso de Compaine, Napoli, Noam, Álvarez Monzoncillo, Doyle, Hoskins o Garitaonandia. (Artero Muñoz, 2015: 16)

Tradicionalmente, la economía de los medios estudia el objeto en dos niveles: micro y macro. En el primer nivel, los agentes o empresas y sus comportamientos forman parte las cuestiones estudiadas. En el segundo, la acción de empresas a nivel trasnacional, los mercados nacionales o tendencias como la globalización hacen de un trabajo más amplio. Mientras en el nivel micro se estudian casos particulares, en el segundo los casos suelen interpelar a países enteros o tendencias mundiales (Albarran, 2017; 2).

La principal diferencia entre la economía neoclásica y la economía crítica reside en reconocer la influencia del sistema económico dominante sobre los procesos y características y no tomar a los comportamientos económicos como cuestiones estancas sin relación ni diálogo con cuestiones políticas, sociales o incluso tecnológicas.

Si bien ambas escuelas o paradigmas de estudio de la economía de la comunicación comparten objetos de estudio como pueden ser los mercados, las empresas y los procesos o tendencias trasnacionales, las motivaciones y fundamentos teórico-ideológicos son muy diferentes. La economía neoclásica o funcionalista no cuestiona el *status quo* del sistema comunicacional y evita lecturas históricas y políticas de los procesos económicos del mismo. En contrapartida, la ECC o EPCC sí pone en discusión las relaciones de poder y sus consecuentes inequidades (Wasko, Murdock y Sousa, 2011: 3).

Los estudios sobre gestión de medios, estrategias de empresas de medios o sus modelos de negocios fueron mayoritariamente abordados desde la economía funcionalista o neoclásica (Bergés, De Mateo y Sabater, 2009; Campos Freire, 2010; Picard, 2002; Albarran, 1999). Sin embargo, estos trabajos se han situado en los últimos años en un nivel intermedio entre la micro y la macroeconomía. Los estudios meseoeconómicos o de

Economía Industrial (EI)⁵ han dominado la escena de los estudios de gestión de medios y de modelos de negocio para incorporar a los estudios de casos factores que determinan el comportamiento de los agentes que devienen de las condiciones de los entornos de estas unidades (Picard y Ferrel Lowe, 2016:1).

Los estudios de EI suelen utilizar el modelo de estructura, conducta y resultado (SCP⁶ por sus siglas en inglés) para indagar y clasificar las estrategias y decisiones que los actores del mercado toman sobre el desarrollo de productos, los precios, las competencias, las complementariedades y la distribución. Este modelo también es utilizado para detectar las imperfecciones del mercado e impulsar políticas públicas que corrijan los errores de competitividad del mismo (Flew, 2011:89).

La crítica que Picard y Ferrel Lowe realizan a los estudios de gestión de medios, como pertenecientes a esa corriente, es que los análisis de caso y las descripciones de estrategias y desafíos de los actores e industrias carecen de una multidisciplinariedad que permita complejizar las lecturas. “Es necesario madurar nuestros entendimientos sobre las instituciones y las fuerzas sociales antes de focalizarnos en la organización interna y en las formas de tomar decisiones dentro de la gestión” (2016: 3). La rentabilidad y el valor producido por estas empresas y su intercambio en el mercado, dicen los autores, no debe ser lo único estudiado por los economistas de la gestión de medios. El beneficio social es el fin último de estos trabajos al tiempo que también es posible colaborar con el diseño de políticas públicas desde los análisis mesoeconómicos de las industrias mediáticas (2016: 4).

Desde la EPCC también se considera que existe una falencia y al mismo tiempo una obligación de realizar análisis industriales de nivel meso y micro. Para Zallo:

We can and must create a political economy of culture with the intention of encompassing at the same time those spheres most concerned (heritage, community and popular culture, arts, cultural industries – including creative advertising – the media and culture on the Web) and while carefully opening the way for cultural spheres of production in general – design and so forth. In order to so there are two requirements that must be met: a definable object of study and certain defining characteristics that are shared by all cultural

⁵ La economía industrial estudia cómo actúan las empresas y actores que hacen parte de un mercado determinado, las características estructurales, de funcionamiento y competencia de ese mercado, y las estrategias, decisiones y resultados de los agentes del mismo (Tirole, 1988; Stigler, 1968).

⁶ El modelo de estructura-conducta-performance (SCP, por sus siglas en inglés) es utilizado para determinar la cantidad de empresas que funcionan en un mercado, los productos que generan, sus rendimientos y las barreras de entrada que existen para ingresar al sector en cuestión. De esta forma, se incorporan al modelo comportamientos empresariales como puede ser la definición de precios pero también industriales-sectoriales que afectan los rendimientos y determinan los marcos de juego para la competencia (Flew, 2011:88).

expressions. In culture and communication there is always an economic reality that needs to be explained, even if it is sometimes casuistry and dependent on the nature of the good or service, whether it be a public or private good. (2015: 20)

Para la EPCC, los estudios industriales o mesoeconómicos dan contexto al accionar de los agentes (empresas, Estado) y permiten analizar los procesos macroeconómicos (concentración, globalización) al mismo tiempo que muestran la influencia del capital en la estructuración de procesos micro (organización productiva, forma de valorización, roles de trabajo). Para estudiar estos aspectos, se necesita conocer las estrategias de estos agentes (unidades). “Sus ingresos y gastos, sus modelos de gestión y opciones constituyen un espacio analítico fundamental para el conocimiento de los elementos activos, motrices, de la realidad comunicativa, incluso en su vertiente estructural” (Zallo, 1992: 71). Esto solo puede ser estudiado a través de metodologías empíricas y de casos reales.

1.3.Las industrias culturales como objeto de estudio

En la producción cultural existe un hecho económico que hay que explicar, puede hacérselo desde distintas teorías como se vio en el apartado anterior. Ese hecho económico consiste en la transformación del trabajo creativo en mercancía cultural. Sin embargo, la explicación desde distintos paradigmas debe contemplar necesariamente las particularidades económicas de este hecho, y éstas no son otras que las de las industrias culturales (Zallo, 2007: 221).

Las industrias culturales son una de las principales unidades de análisis de la economía política de la comunicación (Gómez García y Sánchez Ruiz, 2011). Este paradigma interpreta la producción cultural no ya como un instrumento de reproducción ideológica exclusivamente sino como una organización productiva que valoriza el capital invertido a través de la elaboración de bienes y servicios con valor simbólico y económico (Zallo, 1988).

Estudiar a las industrias culturales implica analizar y entender los procesos de producción, distribución y consumo que se desarrollan en cada una. Sin embargo, el enfoque económico-político obliga a incorporar a la lectura de estos procesos económicos otros sociales, tecnológicos, políticos y legales. La reconstrucción del funcionamiento de cada una de las industrias culturales, aún en estudios sectoriales, constituye uno de los principales desafíos actuales de los estudios de la EPCC (Becerra y Mastrini, 2006).

El concepto de industrias culturales ha sido trabajado especialmente en la escuela europea de la economía política. Tremblay las define como el conjunto de “las actividades de producción y de intercambios culturales sometidas a las reglas de comercialización, donde las técnicas de producción industrial son más o menos desarrolladas” (2011:55). Para el autor, el principal rasgo de este objeto es la organización del trabajo a través del modelo capitalista que distingue y separa (aliena) las tareas de creación y ejecución. De esta forma, las industrias culturales se caracterizan por el dominio del capital sobre el proceso productivo y por la pérdida del control de los trabajadores sobre el producto. En una definición más específica y extendida, Zallo incorpora el objetivo que persiguen las organizaciones que participan de estas industrias.

Un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo, con una función de reproducción ideológica y social. (Zallo, 1988:26)

La rentabilidad como motor de las industrias culturales tiene una consecuencia clave en el estudio de su funcionamiento. La pregunta por los problemas que encuentra el capital para crear y reproducir valor en este segmento económico es la piedra basal de estos estudios (Miege, 2008). Y la respuesta a este interrogante comienza por la definición de las especificidades de los productos y de la actividad en la que se desenvuelven estas empresas.

Existen algunas características comunes a todas las industrias culturales y al mismo tiempo cuestiones que las vuelven diferentes al resto de las industrias de la economía en general. Una de ellas es que la aleatoriedad de la demanda es alta dado el peso que tiene el trabajo creativo y la renovación en el producto final. Esto lleva a una obsolescencia precoz de los bienes y servicios que deriva en la utilización de fórmulas de reaseguro en la producción (formatos, star system, géneros, sagas). Otra característica es que parte del trabajo que integra el proceso productivo cultural es insustituible por capital. Además, es un sector económico que presenta fuertes tendencias de concentración, centralización geográfica y transnacionalización que desecha sectores, zonas o empresas de acuerdo a las condiciones de rentabilidad (que poco pueden tener que ver con la demografía o la cultura local). Por último, la aleatoriedad de la demanda hace que exista una constante hipervaloración y sobreinversión de capital en proyectos de efímera consistencia financiera. A este punto es vital sumarle la presencia en el mercado de capitales que

funcionan con distintas lógicas como las telecomunicaciones y la informática (Zallo, 2007: 229).

Además, los bienes y servicios generados por las industrias culturales cuentan con algunas características que son compartidas con otras industrias pero que ninguna otra las reúne todas juntas (Zallo, 2007; Tremblay, 2011; Mieke, 2008; Hesmondhalgh, 2007; Arrese, 2004).

- Doble valor: económico y simbólico;
- Importancia del trabajo creativo;
- Carácter prototípico de las obras que son protegibles por derechos de autor;
- Oferta múltiple que sobrepasa la demanda con sectores reducidos de rentabilidad;
- La oferta es previa y puede crear la demanda;
- Tienen una funcionalidad social;
- Características de servicio público
- Costos fijos altos (producción) y costos marginales bajos (reproducción/distribución);
- Incertidumbre por la demanda;
- Sujeta a legislación y presencia estatal por su relevancia social y cultural.

A pesar de estas particulares que caracterizan al conjunto de las industrias culturales, diversos investigadores trabajaron en establecer diferencias en base a, principalmente, dos cuestiones: la forma de valorización del capital y los productos. Así, para Zallo, las formas de valorización se distinguen por sobre dos ejes principales: la edición o la difusión y la simplicidad o complejidad del producto. Si se tiene en cuenta que se trata de modelos, existen diversas combinaciones entre ambas. Sin embargo, el estudio de las industrias culturales ha trabajado con tres: la edición discontinua (libros, música, cine), la edición continua (prensa) y la difusión continua (radio y televisión).

El proceso de producción de valor es al mismo tiempo, producción de mercancías y un proceso de producción de plusvalías. (...) La valorización del capital no sólo se expresa en forma de productos diferentes a otras ramas, sino que ahí –a través del movimiento social de la competencia de los productores de la rama – se forma el valor de la producción y se determinan los precios de producción. (...) La formación de unas condiciones generales de producción se da en el proceso de la competencia de los productores mediante el desplazamiento de plusvalor y rentas de unas empresas a otras. (Zallo, R., 1992: 69)

De esta forma, el estudio de las industrias culturales como enfoque analítico se preocupa por entender las tensiones y contradicciones que se registran en la valorización del capital

en un sector con las particularidades marcadas. Las condiciones específicas de estas industrias, las tensiones entre producción y consumo, el rol del trabajo creativo y la variación histórica de las relaciones sociales que dan lugar a la producción cultural son algunos de los temas cubiertos por esta línea de trabajo (Hesmondhalgh, 2007).

La inserción de los medios de comunicación en el marco de estudio de las industrias culturales se define según Arrese porque “los contenidos de los medios son bienes culturales, simbólicos, fruto de la creatividad humana”. Por otro lado, el autor realza la importancia de su estudio al comparar las industrias “artísticas” y las “mediáticas” por su contribución al patrimonio cultural e identitario de una sociedad de las primeras y la influencia que la cantidad y calidad de información de las segundas tiene sobre la estructura sociopolítica de la misma (Arrese, 2004: 5).

Estas industrias están compuestas, entre otras cosas, por empresas de distinto tipo que se encargan de llevar adelante los distintos procesos que conforman su cadena productiva. En este trabajo, los medios de comunicación son entendidos y estudiados, según el paradigma teórico adoptado, como empresas.

La empresa de comunicación es una organización que, combinando los factores de producción, produce mensajes y servicios de comunicación y los comercializa con el fin de informar, entretener, persuadir y, según algunos tratadistas, de educar a sus consumidores para obtener un beneficio. (...) Se consideran varias instituciones fundamentales de la economía de mercado: la propiedad privada de los factores de producción, el mercado; el beneficio y la figura del empresario. (Bergés, De Matteo y Sabater, 2009:14)

Por factores de producción se entienden aquí a los recursos materiales, económicos, humanos e intangibles que participan del ciclo productivo de la empresa (Caro González, 2007). Estas empresas se diferencian en tres aspectos principales del resto de las empresas: el tipo de producto que llevan al mercado, el tipo de necesidad que satisfacen y el tipo de trabajo que aporta valor en el proceso productivo. Como se dijo en líneas anteriores, las particularidades económicas de las industrias culturales hacen necesaria e imprescindible para su estudio la combinación de las herramientas económicas clásicas con otras provenientes de la sociología, antropología o la política.

Para la descripción de las particularidades del producto de las empresas de medios, se tienen en cuenta tres características de éstos como bienes económicos: son duales, dependen del talento y tienen a la información como uno de sus principales vectores (Arrese, 2004). Al ser concebidos como bienes de información, los productos de estas empresas pueden ser digitalizados. También, dependen de la experiencia del consumidor

para la definición de su valor, tienden a generar economías de escala y poseen características de bienes públicos porque su consumo no rivaliza con la posibilidad de que otros puedan acceder a él.

Una segunda característica económica del producto de los medios es su dualidad. Arrese (2004) entiende esto como el doble mercado al que apuntan sus productos: las audiencias y los anunciantes. Las empresas de medios generan un bien que está destinado a conseguir un público que luego debe ser moneda de negociación con los compradores de sus espacios publicitarios. Esta dualidad implica dificultades al momento de la elaboración artística/editorial de los contenidos y también una alta volatilidad al momento del establecimiento de precios (abonos, tarifas publicitarias, precios de tapa) (Caro González, 2007).

Más allá de este doble mercado al que los medios de comunicación deben apuntar para concretar su negocio, existe un tercer factor que los convierte en productores de bienes de múltiples mercados. Éste es su función social que, como bienes simbólicos y que trabajan sobre el acervo cultural e informativo de la sociedad de la que participan, los vuelve pasibles de generar externalidades no sólo económicas sino también socio-culturales (Arrese, 2004).

La tercera característica de estos productos como bienes económicos es su dependencia del talento o, más específicamente, del trabajo creativo. Este tipo de labor es la que produce la identificación social, cultural, simbólica entre el público y el producto. Por otro lado, por la exigua duración de los bienes producidos, la renovación constante y obligatoria de los productos exige una cuota alta de creación para combinar la necesaria actualización con el sostenimiento de los rangos y formatos establecidos. Esto obliga a las empresas a desarrollar estrategias de reducción de la incertidumbre de la demanda en el proceso de renovación de productos. Algunas son reconocidas en diferentes industrias como la lógica del “star system”, el establecimiento de géneros o la curación o crítica profesional (Arrese, 2004; Hesmondhalgh, 2007).

1.4. Proceso de valorización de capital, modelo productivo y modelo de negocio

Uno de los conceptos claves de la economía crítica de la comunicación es el del proceso de valorización del capital que puede ser definido como aquel que permite no solo conservar sino también aumentar el valor del capital invertido en el inicio del proceso productivo. Es decir, es producción de bien o servicio y de su plusvalor al mismo tiempo.

Las industrias culturales se diferencian en ramas de acuerdo a estos procesos que no solo concluyen en productos diferentes sino también en procesos de trabajo específicos (Zallo, 1988: 69).

Existe una relación necesaria entre las condiciones de mercado (circulación de capital, tamaño de las inversiones, niveles de competencia, demanda y oferta) y las formas de valorización del capital. Los elementos que definen este proceso son el tipo de producto, el proceso de trabajo, las determinaciones sobre la producción de las condiciones de la demanda, la penetración del capital en cada rama y su composición, la distribución de la renta y la determinación de precios (Zallo, 1988: 70).

En este trabajo se plantea que los modelos de negocio constituyen una herramienta analítica que se focaliza en las formas de valorización del capital en las industrias culturales, tal como las define Zallo (1988). De esta forma, el análisis microeconómico dentro de la EPCC tiene como una de sus principales ramas de estudio al funcionamiento y los comportamientos de los actores que forman parte de una industria o sector económico determinado. La herramienta conceptual a través del cual se estudian estos comportamientos es el “modelo de negocio”.

Su estudio dentro del campo de los medios de comunicación ha sido abordado principalmente desde el paradigma económico. Existen diferentes definiciones, acepciones y estructuraciones del término pero lo que tienen en común buena parte de ellas es su preocupación central por las formas de financiamiento y monetización de la producción informativa y cultural (Díaz Espina, 2013).

Lo primero que debe decirse de los modelos de negocio como categoría y herramienta analítica es que se trata de una abstracción, de la representación simplificada de un conjunto de factores, relaciones, causas y consecuencias que se manifiestan en una realidad compleja (Campos Freire, 2010).

Para Picard (2002), el estudio de los modelos de negocios es importante para analizar lanzamientos de productos o servicios nuevos así como también para interpretar los cambios que se producen a nivel industrial en un momento de cambios. Este último aspecto es el que interesa a este trabajo y es la razón por la cual se introduce la categoría de “modelo de negocio” como ordenadora del mismo.

En una definición sintética y economicista, Campos Freire (2010) define a los modelos de negocio como la forma en la que una empresa “logra financiación mediante su

posicionamiento en la cadena de valor⁷ con el fin de que sus ventas reporten ingresos superiores a los costes”. Sin embargo, a esta definición se le puede objetar la no incorporación de la pata productiva, es decir, la propuesta de valor diferencial que una empresa tiene para ofrecer en el mercado.

Para completar esta primera definición es útil visitar la propuesta realizada por Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) que enumeran los siguientes elementos como las partes que conforman un modelo de negocio: la proposición de valor, el cliente objetivo, el canal de distribución, las relaciones, la configuración de la cadena de valor, las competencias esenciales, la red de socios, la estructura de costes y el sistema de ingresos. Como puede verse, esta definición amplía el campo de estudio de los modelos de negocio a cuestiones relativas al proceso productivo y a las relaciones establecidas con proveedores, clientes y competidores.

En una definición más operativa y cercana a los medios de comunicación, Schilke, Ullrich y Wirtz (2010) entienden que los modelos de negocio son la conjunción de cinco dominios en donde se define la creación de valor de la empresa. Estos dominios son el de las fuentes o materias primas, el de la creación de valor o transformación, la introducción en el mercado de los productos o servicios, la distribución y llegada al consumidor y, por último, el de los ingresos generados.

Por un lado se encuentra el producto, que es la proposición de valor y la solución de cómo usarlo con el fin de crear dicho valor. Son los bienes y servicios relevantes para los usuarios, y en su caso y más concretamente, son los contenidos. Además del producto, los recursos también son fundamentales. Son los procesos, conocimientos, las habilidades y la organización de los medios para la producción. Todo ello se organiza para conseguir unas formas de ingresos, a través de las relaciones, es decir, de la interacción con los clientes y los niveles de servicio, las redes socio-técnicas y la colaboración dentro de la organización y entre organizaciones. (Díaz Espina, 2013)

Por otro lado, Ricart (2009) define a esta matriz de estudio como un conjunto de decisiones con causas y consecuencias dentro de la estructura empresarial. Al mismo tiempo, su definición ofrece un salvoconducto a la dificultad de objetivar de forma completa la realidad empresarial:

⁷ Aquí se entiende por cadena de valor “los procesos y operaciones que aportan valor a la empresa desde la creación de la demanda hasta que ésta recibe el producto o servicio. Es un marco, una herramienta de información y conocimiento, que permite identificar el conjunto de actividades por medio de las cuales un producto o servicio es creado y servido a los clientes, analizando cómo influyen cada una de ellas en los costes y en las ventajas que suponen frente a la competencia” (Campos Freire, 2010a).

El modelo de negocio es una realidad existencial. Toda organización caracteriza un conjunto de elecciones hechas y de éstas claramente se derivan unas consecuencias. La unión de estos conjuntos identifica el modelo de negocio. Sin embargo, el analista, el observador externo, difícilmente puede observar y explicar todo el modelo de negocio. Debe seleccionar un conjunto de elecciones que crea son especialmente críticas para la organización. En particular parece relevante identificar elecciones que contribuyen a explicar cómo la organización crea y captura valor. (Ricart, 2009:16)

Si se tiene en cuenta la relevancia que tiene la selección del conjunto de aspectos críticos en la creación de valor para el estudio de los modelos de negocio, el primer paso será, entonces, determinarlos. Así, se toma como relevante para el estudio de los modelos de negocio en las industrias culturales, y más particularmente en los medios de comunicación, tres factores: las características del producto, las relaciones con los actores del mercado (incluida la competencia) y las fuentes de ingresos (Cea Esteruelas, 2013). Desde la perspectiva de Picard (2002), el estudio de los modelos de negocio en comunicación debe tener especial atención por las características de esta industria, por las propuestas de valor. En medios de comunicación, estas propuestas “giran alrededor de las funciones de información, mediación comunicativa, distribución de servicios, marketing y publicidad, entretenimiento, formación, educación y conocimiento” (Campos Freire, 2010).

En el mercado de las industrias culturales y más precisamente en el de los medios de comunicación, las empresas organizan sus modelos de negocios en torno a dos principales eslabones de la cadena de valor de la industria: la generación de contenidos y su distribución.

Un último aspecto de los modelos de negocio es su estrecha relación con los entornos de las empresas en las que se ejecutan, tanto general como específico. Así, las modificaciones en el ecosistema en el que se mueven las empresas alteran directamente los fundamentos de estos modelos. Esto produce que los modelos que en algún momento resultaron exitosos deban ser revisados así como también otros insurgentes encuentran problemas para sostenerse y consolidarse (Picard, 2014).

La gestión de estos modelos implica una serie de decisiones que son las que realmente manifiestan los cambios de orientación (ya sea en el producto, en las fuentes de ingreso o en la cadena de valor) del mismo. Estas elecciones serán el verdadero objeto de estudio, junto con sus consecuencias. Aquí se entiende por tácticas a las decisiones que se toman con el objetivo de cumplir con el modelo de negocio establecido y ordenado. Es decir, las

tácticas –compuestas por distintas decisiones- forman parte del nivel operativo en el cual se desenvuelve un modelo de negocio (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010).

Por el contrario, en un nivel superior se encuentra la estrategia o plan estratégico que es el resultado de una elección en la que la empresa, sus directivos, deciden qué modelo de negocio seguir en base a la competencia y al mercado en el que se inserta la actividad. En otras palabras, el diseño de un plan estratégico implica la decisión sobre cuál será la propuesta de valor diferencial que la organización económica y productiva ofrecerá a sus clientes para diferenciarse en el mercado y volverse económicamente sustentable (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010).

1.4.1. Proceso productivo y de valorización en las industrias culturales

La definición de proceso productivo volverá aprehensible la importancia de su organización para el capital participante. Así, éste se define por la conjunción de un proceso de trabajo y otro de valorización del capital que comienza en la transformación de las materias primas y culmina con la llegada al consumidor (Zallo, 1992).

El proceso de trabajo es entendido en aquí como “una actividad orientada a un fin para la producción de valores de uso y la utilización de la naturaleza para satisfacer las necesidades humanas” (Marx, 1999). La dificultad que supone la incorporación del trabajo creativo en este proceso radica en la imposibilidad de otorgarle un valor de cambio. Se trata de un trabajo vivo (Dantas, 2011) con altos índices de aleatoriedad, la realización de prototipos supone errores y su éxito depende del talento del autor, ese es su valor de uso. Otro rasgo que vuelve imposible el control total sobre este tipo de trabajo es su atemporalidad (como se verá más adelante, también se convierte en un arma de doble filo para el trabajador).

Como en toda actividad económica que se realiza dentro del sistema capitalista, las fuerzas de trabajo (creativas y técnicas) se encuentran subsumidas y dirigidas por el capital que rige el emprendimiento. Para Zallo (1988), la cultura industrializada tiene como característica básica la búsqueda de sometimiento de los recursos humanos y del proceso completo de trabajo al objetivo primario de valorización del capital. Este objetivo consiste en la generación de una plusvalía sobre el valor del capital invertido en el proceso productivo. Para lograr este sometimiento es que las empresas productoras organizan y estandarizan el funcionamiento del ciclo productivo. De esta forma, la organización del proceso de trabajo se establece a través de códigos que rutinizan métodos y naturalizan

tareas. Tienen como objetivos la reducción de la incertidumbre de la producción simbólica y la maximización de los recursos puestos en juego. Dentro de éstos, el trabajo, el recurso humano.

¿Qué implica la organización del proceso productivo y de trabajo? Novick (2000) lo define como el “conjunto de reglas y normas que determinan cómo se ejecuta la producción” en una empresa en un momento histórico, social, político y económico, determinado. Para la autora, no es suficiente analizar cómo se estructura y desarrolla la labor en el lugar de trabajo sino que se debe incluir también un análisis macro de las relaciones laborales, las condiciones de contratación, la situación del mercado y, también, la división laboral entre personas y máquinas.

La organización del trabajo y sus formas manifiestan la búsqueda del empresario capitalista de asegurarse el rendimiento de la fuerza de trabajo (creativo o técnico) comprada en el mercado. De esta forma, la organización se impone a través de las reglas y normas que componen códigos. Los códigos “tienen como función proveer significado orientando las acciones, motivo por el cual es necesario cierto grado de repetitibilidad (redundancia del código) para que puedan reconocerse las diferencias (aleatoriedad)” (Xhardez, 2012).

Roldán (2011) trabaja dos conceptos para analizar esta búsqueda de control y coordinación de la instancia productiva. El “código de trabajo” rige el proceso productivo de forma interna a través de la división del mismo, el establecimiento de roles, metas, objetivos y tiempos. El “código laboral” es externo a este proceso y establece las condiciones de control necesarias para el cumplimiento del primero, pueden ser subjetivos u objetivos y trabajan sobre el “deber ser” del trabajador y los equipos de trabajo.

Para Caro González (2007), la organización de los procesos productivos y de los trabajos por este convocados depende estrictamente de la función organizativa de las empresas. En la fase de control y coordinación de las fuerzas y recursos laborales distingue tres mecanismos: la adaptación, la supervisión directa y la normalización. Todas estas formas buscan garantizar los resultados esperados del capital participante. Sin embargo, en la fase normalizadora es donde se establecen los códigos ya que implica la determinación de procesos necesarios (pasos) para la ejecución de tareas; la especificación de los resultados esperados de cada uno de los procesos; y la especificación de las cualidades y habilidades necesarios para realizar esos trabajos.

El paso previo a esta función de control y coordinación se encuentra en la determinación de los puestos de trabajo o la división de tareas dentro del proceso productivo. Para lograr esto se tienen en cuenta cuatro parámetros. El primero es la especialización que es la encargada de dividir los puestos de trabajo y determinar las tareas a realizar. El segundo es la formalización que implica el establecimiento de normas y procedimientos que acoten y estandaricen el quehacer del trabajador. El tercero es la preparación que define el conjunto de habilidades y capacidades necesarias para el puesto. El cuarto y último es el adoctrinamiento que consiste en inculcar y lograr que los trabajadores asimilen los valores y las políticas empresariales (Caro González, 2007).

Las rutinas productivas forman parte de la organización del proceso productivo. Éstas definen pautas de comportamiento y de realización de tareas dentro de éste en condiciones materiales y técnicas. Estas rutinas son incorporadas a través de la repetición y el acostumbramiento de un rol en este proceso que vuelve “natural” su reproducción (Carboni, 2015).

Como bien destaca Zallo (1988), el trabajo creativo y su importancia en el proceso productivo de las industrias culturales, resultan un escollo para el control y la estandarización de éste. En el desglose de las fases básicas de este proceso (creación, prototipo, edición, emisión y exhibición) se encuentra que “el dominio del capital sobre cada fase es distinto según las industrias pero (...) en las tres últimas fases ese dominio es absoluto”.

1.5. Idea final sobre el marco teórico

Éstas serán las herramientas a utilizar en el estudio de la gestión de los factores de transformación que afectan desde su entorno a las empresas radiofónicas a analizar. Cuáles son sus estrategias para diseñar una oferta de contenidos específica, para distribuirlos, para organizar la producción de esos contenidos y, por último, monetizarlos. Cuáles sus modelos de negocio y cómo los definen operativamente a través de sus tácticas.

Capítulo 2

Estrategia metodológica

En este capítulo se describe el proceso de investigación que esta tesis realiza. Desde las preguntas, objetivos e hipótesis de estudio hasta las estrategias metodológicas. Describir la forma que adopta esta investigación es un paso de lo más relevante ya que consiste en operacionalizar y volver abordables en el campo y a través de los casos de estudio los conceptos trabajados en el capítulo anterior.

En un primer momento, este capítulo presenta la justificación y motivaciones detrás de esta tesis. A continuación se realiza una descripción del estado de las investigaciones relacionadas a la adaptación de la radio a las plataformas digitales y las distintas formas que adopta el contenido radiofónico y su modelo de negocio en internet.

Posteriormente se presentan las preguntas de investigación, el objetivo general y los específicos y las hipótesis que guían este trabajo. Luego, se detalla el tipo de diseño metodológico que se propone para abordar esas preguntas y revisar las hipótesis previas. Para pasar después a describir los recursos, herramientas y estrategias empleados para realizar el salto de la teoría y el diseño metodológico a la investigación y el trabajo de campo propiamente dichos.

Por último, se detallan las fases que sigue este trabajo para aplicar cada una de las técnicas, herramientas y estrategias de estudio. Este aspecto resulta fundamental para comprender el desarrollo del trabajo de investigación. Para cerrar el capítulo, se realiza una breve presentación de los casos estudiados y una justificación del recorte de la muestra y su representatividad.

2.1.Planteamiento de la tesis

El debate por la sostenibilidad de los medios de comunicación como industrias culturales lleva tiempo instalado en los estudios de economía de los medios de comunicación, gestión de las empresas mediáticas y economía política de la comunicación. Las preguntas por la actualidad y el futuro de las audiencias y las fuentes de ingresos de estas organizaciones productoras de información y entretenimiento combinan su constancia y transformación de acuerdo al surgimiento de nuevas plataformas que distribuyen, producen y comercializan contenidos en internet.

La radio forma parte de las industrias mediáticas tradicionales que afrontan el desafío de adaptar su modelo productivo y su forma de generar valor en el actual escenario de convergencia digital. Esta tesis tiene el objetivo de identificar modificaciones en la forma de producción de valor de esta industria desde el análisis de los modelos que registran y diseñan para plataformas webs los distintos actores del ecosistema radiofónico online: las radios tradicionales, las radios online y los productores de podcasts. Al mismo tiempo, busca estudiar las relaciones que se piensan para con otras plataformas como los agregadores, las redes sociales y los streamings musicales.

Esta tesis tiene diversas justificaciones y motivaciones. En el primer grupo se ubican la necesidad de profundizar en el estudio de los modelos de gestión, valorización, producción de la industria radiofónica para impulsar discusiones y realizar aportes a su sostenibilidad económica y artística. Y, de forma secundaria pero no independiente, indagar en formas que sirvan para mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores. Por otra parte, como se ve en las líneas que siguen, existe una vacancia en el campo de los estudios radiofónicos y de la economía de los medios de comunicación para trabajar esta problemática en Argentina. Además, el enfoque metodológico y recorte del objeto intenta renovar la forma de responder a las mismas preguntas que se plantean distintos estudios que lo anteceden. La gran mayoría de los trabajos sobre la actualidad de la radio en la convergencia digital estudia de manera apartada (pero no autónoma) a las radios

tradicionales, a las radios online, a las plataformas de streaming y a los productores de podcast. Mas no se los integra en un análisis integral, dialógico y comparativo como el que aquí se propone. Este pendiente en el campo de investigación puede encontrarse en el Estado del Arte de esta tesis.

Las justificaciones, de alguna manera, operan también como motivaciones: aportar al campo desde la búsqueda de una manera diferente de abordar la temática al tiempo que generar un insumo para la industria radiofónica y el Estado para el diseño de políticas públicas con mayor conocimiento sobre el funcionamiento actual de este mercado.

Otra de las motivaciones para la realización de este trabajo, la elección de este objeto de estudio y su encuadre/abordaje se encuentra en el camino recorrido por el investigador. Esta investigación deviene de una tesis de Maestría en Industrias Culturales de la Universidad Nacional Quilmes titulada “La adaptación radiofónica a internet: ¿hacia la pérdida de la sonoridad? Estrategias de negocio para sus webs de las radios más escuchadas de Buenos Aires” (Espada, 2020b). Este trabajo tuvo su foco en la clasificación de las estrategias digitales únicamente para los sitios webs de las emisoras con más oyentes de Buenos Aires. Aquí se propone una profundización y complejización de aquel estudio.

La presente tesis busca responder a una pregunta de investigación descriptiva y explicativa, doble: ¿Cuáles son los modelos de negocio que aplican los actores del ecosistema radiofónico online y qué diferencias existen entre ellos? ¿Por qué son esos? Para responder a esta pregunta, esta tesis cuenta con una hipótesis que guía el trabajo.

Los proyectos que nacieron pensados para plataformas digitales tienen un modelo de negocio convergente que incluye las redes sociales, aplicaciones y páginas webs mientras las radios tradicionales aún utilizan estos espacios para complementar su oferta tradicional sin estrategias de comercialización y producción específicas por la prevalencia del canal tradicional en los ingresos y audiencias. Esto sucede de esta manera ya que las condiciones del mercado publicitario digital no asoman como respuestas firmes para los actores tradicionales y los actores emergentes, al no tener una trayectoria comercial en ese mercado, son más ágiles y abiertos para la búsqueda de otros formatos (tanto de ingresos como de contenidos).

Así, el objetivo general trazado consiste en identificar los modelos de negocio de los distintos actores del ecosistema radiofónico online, compararlos y explicar sus razones de ser. Esto implica estudiar a jugadores emergentes (productores de podcasts y radios online) así como también a los tradicionales (emisoras de AM y FM) en el diseño de sus

modelos de producción, distribución y comercialización para las distintas plataformas digitales (web, apps, redes sociales, plataformas de streaming).

2.2. Estudios previos y lugar en el campo

Tal como se definió en el apartado anterior, este trabajo aborda un tema estudiado en otros países, por otros investigadores, pero no con el enfoque integral que se plantea en este trabajo. La mayoría de ellos analizan modificaciones en el modelo de negocio de la radio tradicional y la adaptación de las emisoras tradicionales a las diferentes plataformas digitales. Otros, menos, analizan el fenómeno del podcasting. Y otros a las radios online. Un panorama general por el campo de estudios radiofónicos coloca a algunas pocas revistas académicas especializadas: “Radiofonías” (antigua “Radio Leituras”) es una revista de la Universidade Federal de Ouro Preto; el “Jornal of Radio and Audio Media” de la Broadcast Education Association (BEA); y, por último, el “Radio Journal: International Studies in Broadcast & Audio Media” editado y publicado por Intellect.

En materia de grupos y equipos de investigación se destacan los aportes del Grupo “Rádio e Mídia Sonora” de la Intercom y el Grupo “Convergência e Jornalismo e do Núcleo de Rádio e TV” de la Universidad Federal de Rio de Janeiro, ambos en Brasil. En España se destaca el trabajo del equipo liderado por Emili Prado, “Grupo de Investigación en Imagen, Sonido y Síntesis (GRISS)” en la Universidad Autónoma de Barcelona; el grupo “Medios y Cultura Audiovisual” encabezado por Luis Miguel Pedrero Esteban en la Universidad Pontificia de Salamanca; el equipo de “Innovación en Medios Digitales” dirigido por Susana Herrera Damas en la Universidad Carlos III de Madrid; y el equipo de “Digital News Media” de la Universidad de Navarra liderado por Ramón Salaverría. Además se destaca el trabajo de la sección de radio del “European Communication Research and Education Association” (ECREA), el “Radio Studies Network” de la Media, Communication and Cultural Studies Association (MECCSA) del Reino Unido y el grupo “Music, Audio, Radio & Sound (MARS) de la Asociación Internacional de Estudios en Comunicación Social (IAMCR).

En lo que refiere a los trabajos más recientes ligados a la adaptación de la radio a las plataformas digitales, pueden encontrarse una gran variedad de enfoques, tratamientos y delimitaciones de los objetos. Los distintos aspectos analizados por una gran variedad de autores incluyen el paso del modelo de flujo al de stock con la gestión de los archivos sonoros en las radios que Bonet y Sellas (2019) realizan en un estudio comparativo de las

cadena española; Hirschmeier, Tilly y Beule (2019) también estudian el impacto en radios habladas y su transformación en el concepto de servicio; Muerza Ferrer (2018) analiza cómo se da la convergencia de redacciones en Radio Marca de España y sus medios gráficos y online; y también existen dos libros más antiguos pero fundacionales en el estudio del modelo productivo radiofónico actual como “The Radio Broadcasting Industry” (Albarra y Pitts, 2001) y “Radio in the Global Age” (Hendy, 2000) que recorren todos los aspectos de la gestión y la producción radiofónica con sus cambios y continuidades.

Uno de los conceptos más utilizados para analizar la transformación radiofónica en su viaje a internet es “modelo de negocio”. Y por citar sólo los estudios más actuales, Barrios (2019) analiza con otro estudio comparativo los cambios en la industria colombiana; Cea Esteruelas (2013) realiza un estudio comparativo trasnacional de modelos de financiamiento y producción de emisoras públicas con una metodología novedosa que esta tesis recupera; Ferrareto (2019) recupera las problemáticas del negocio en el mercado de Brasil pero con una lectura de sus implicancias académicas al igual que Kischinhevsky (2017) quien denomina “radio expandida” a la versión convergente de emisoras y medios sociales con clasificaciones muy oportunas sobre plataformas, niveles de interactividad y estrategias empresariales (que “coopiten” en el mercado); también González y Portas (2017) repasan el surgimiento de nuevos modelos de ingresos –con una clasificación muy útil para esta tesis- ante la merma del mercado publicitario en España.

Los estudios mencionados ponen el foco en la necesaria búsqueda de modelos productivos alternativos que convivan con los tradicionales en una transición ordenada a una radio multiplataforma. Las búsquedas de contenidos, formas de organizar la producción, fuentes de financiamiento, expansión de marcas y maneras de aprovechar la multicanalidad para distribuir los contenidos radiofónicos están guiadas por el objetivo de afrontar los cambios en los usos culturales, en el mercado publicitario y en el gran ecosistema de contenidos de audio digital (Gertrudix Barrio y García García, 2011; Yaguana, 2018; Kischinhevsky, 2017; Ala-Fossi, 2005; Páez, Veloso y Payet, 2014).

La distribución y la relación de con las plataformas digitales de streaming fue estudiado también en diversas ocasiones ante sucesivas apariciones tecnológicas pero se destaca el trabajo de Starkey (2016 y 2017) y el de Edmond (2014) que conceptualizan el paso de una política de entrega de contenidos tradicional a otra multicanal; Pluskota (2015) realiza un estudio comparativo del estado de situación de la radio como medio en relación a las características de los servicios de streaming; y Stiernstedt (2014) analiza cómo impacta

en el modelo productivo la necesidad de personalizar la instancia de distribución. Martínez Costa y Prata (2017) realizaron un estudio cualitativo y descriptivo de distintos proyectos que asumen la potencialidad multiplataforma de internet para la radio y diseñan contenidos acordes.

El rol de la audiencia ha sido, sin dudas, uno de los aspectos más estudiados en los últimos años. Gallego Pérez (2015) y Bonini (2016) realizan periodizaciones y clasificaciones del rol que los oyentes tienen en la comunicación radiofónica a lo largo de los años que esta tesis recupera; Moreno, Amoedo y Martínez Costa (2019) analizan la conexión de la radio con los públicos joven en el marco de los consumos digitales al igual que Gutiérrez, Ribés y Monclús (2011) en el caso de las emisoras en Barcelona; Videla Rodríguez y Piñeiro Otero (2017) estudian en un análisis cuantitativo cómo se da el consumo híbrido de radio en los sectores más jóvenes de la audiencia pero más conectadas a distintos dispositivos digitales.

Los cambios organizaciones en las empresas productoras (Fernández Sande y Peinado Miguel, 2012; López Vidales, 2011; Evans y Smethers, 2001) y los cambios en los formatos publicitarios (Rodero, 2012; Piñeiro Otero, 2015; Centocchi, 2014) son aspectos con menor profundidad de estudios. El trabajo de Piñeiro Otero (2015) sirve a esta tesis como herramienta de clasificación de los formatos publicitarios de la radio en internet, tanto para sus webs como para sus aplicaciones móviles.

El viaje de la radio hacia las redes sociales y las estrategias de gestión de esos espacios es un campo bastante trabajado. Zelenkauskaitė (2018) estudia, en dos emisoras italianas, el valor agregado que las audiencias pueden sumar al producto radiofónico desde los contenidos generados por esos espacios con especial énfasis en la creación de una participación ilusoria y controlada por el emisor. Gutiérrez y equipo (Gutiérrez, et.al., 2014) ya demostraban en el caso de emisoras españolas la falta de especificidad en la gestión de estos espacios, así como el lugar residual que los mensajes y la interacción de los seguidores tenía en el producto final. Gutiérrez y Barrios (2016) estudian el caso colombiano y coinciden en el poco espacio para los mensajes de los seguidores y la falta de estrategia definida para los perfiles sociales de las emisoras en un estudio de perfil cuantitativo. Sellas y Bonini realizaron en 2014 un estudio comparativo entre la RAI y RNE y su uso de Twitter en cuanto a tipos de contenidos y objetivos de la gestión de esos espacios que también va en línea con lo planteado por los estudios mencionados. Piñeiro Otero (2015) para el caso español en Twitter, Ferguson y Greer (2018) para el uso de Instagram en emisoras estadounidenses, Silva, Colussi y Rocha (2018) y su estudio sobre

el uso de Whatsapp en el prime time de radio español, son algunos otros ejemplos de estudios en la materia. Por último, uno de los aportes centrales en el nuevo perfil del oyente de radio es el libro “Radio Audiences and Participation in the Age of Network Society” (Bonini y Monclús, 2014) que cuenta con aportes fundamentales para la conceptualización, categorización y clasificación del uso de redes sociales como los de Starkey (2014), Föllmer (2014) para el caso alemán, Gallego Pérez (2014) para la inserción en radios musicales, Sellas (2014) para lo mismo en emisoras deportivas y Arvidsson (2014) con una problematización teórica sobre el valor producido por las audiencias sociales.

En cuanto a la explotación de espacios digitales como webs y apps, el estudio comparativo-descriptivo suele ser la estrategia más utilizada para ampliar el conocimiento sobre diferentes casos y estrategias. Esta tesis toma como referencia central para parte de su diseño metodológico el trabajo de Amoedo, Moreno y Martínez Costa (2012, 2013, 2015, 2016) donde analizan las estrategias de las principales cadenas radiofónicas españolas para identificar tipos y niveles de innovación en un estudio prolongado y sistematizado a lo largo de los años. El trabajo de González Aldea (2011) en el caso español es complementario aunque más escueto que el mencionado. Otro trabajo fundacional en este campo aunque realizado hace más años es el de Ha y Ganahl en 2004 que analizan el impacto de las transmisiones en internet de radios en Estados Unidos y Corea del Sur. Bentley y Barnes (2015) realizan un estudio comparativo en las emisoras públicas de Estados Unidos, en ese sentido el estudio de Potter (2002) fue uno de los primeros aportes al estudio comparativo de la plataforma web en emisoras de FM estadounidenses como los de Ren y Chan-Olmsted (2004), Lind y Medoff (1999) y Pitts y Harms (2003). Por parte de las aplicaciones, Piñeiro Otero (2013 y 2015) realizó dos estudios comparativos sobre usabilidad, objetivos, estrategias y participación en las aplicaciones móviles de radios españolas y portuguesas. Videla Rodríguez (2013) y Ribés (Ribés et. al, 2016) también se encargaron de estudiar y clasificar las estrategias de emisoras españolas.

Un último aspecto directamente relacionado con el estudio del mercado radiofónico en internet es la evolución del podcasting. Entre los aportes más recientes y valiosos para este estudio se descacan las periodizaciones de Berry (2015, 2016) y Bottomley (2015), el trabajo de Markman sobre los podcasters amateurs e independientes (2015), el estudio de la oferta de podcasting de las radios españolas realizado por Pedero Esteban, Pérez Alaejos y Léoz Aizpuru (2018), Izuzquiza (2019) y Orrantia (2019) analizan el podcasting

español desde la producción, Sellas y Sola (2019) estudiaron el caso de Podium Podcast (la primera productora mainstream de habla hispana) al igual que Moreno Cazalla (2017). Sin embargo, este trabajo toma muy en cuenta para su construcción los trabajos de Lindberg (2019) y Newman y Gallo (2019) del Reuters Institute of Journalism donde se clasifican, categorizan y describen estrategias de producción en medios tradicionales, tanto de prensa como de radio. Además, es una referencia central el trabajo de Caro González, González Alba y Rojas Torrijos (2020) sobre el modelo de negocio (producción, gastos, financiamiento y distribución) en trece productoras independientes de América Latina.

El escenario de los estudios académicos sobre la radio en Argentina es bastante diferente. La mayoría de los trabajos realizados por investigadores se foca en la semiótica del medio (Fernández, 1994, 2008, 2014), la historia del medio en sus primeros años (Matallana, 2013 y 2006; Horvath, 1986), el diseño de políticas públicas para el sector de la radiodifusión (Mastrini, 2009; Elíades, 2003; Espada, 2018), las particularidades de las radios universitarias (Casajús, 2011 y 2018; y los trabajos coordinados por Bosetti y Haye en 2015, 2016 y 2017) y la aparición, gestión y evolución de las radios comunitarias (Kejval, 2009; Iglesias, 2015; Villamayor, 2014; Segura, 2013; Segura et. al, 2017a, 2017b y 2018; Gerbaldo, 2010; Binder, Fisher y Godinez Galay, 2017) y no pueden dejar de mencionarse los aportes al estudio de la radio y su rol social realizados por Mata (1988, 1993a, 1993b, 1998, 2006).

Entre los trabajos periodísticos o de divulgación pueden destacarse las ediciones de “Días de Radio” (Merkin, Panno, Tijman, y Ulanovsky, C., 1995) y “Siempre los escucho” (Ulanovsky, C., 2007) que recorren la historia de las figuras y las principales emisoras de Argentina al igual que el trabajo de Fleitas (2015). También hay trabajos sobre la historia puntual de algunas emisoras como los casos de Radio El Mundo (Berrade, 2009), Radio Nacional (Ulanovsky, 2010), Radio Rivadavia (Radio Rivadavia, 1998), Radio Excelsior (Dougall, 2005), Radio Belgrano (Ulanovsky, Pelayes, Ronzoni y Lema, 2014) y Rock And Pop (Courau y Anselmi, 2014).

Entre los trabajos que analizan el desenvolvimiento radiofónico en internet pueden destacarse los aportes realizados por Müller (Corda, Martínez Costa y Müller, 2016; Martínez Costa y Müller, 2017) como también los de Avilés Rodilla sobre Radio Nacional (2015) y Radio Continental (2011) aunque se destaca la utilidad que para esta tesis tiene particularmente su trabajo de clasificación de las estrategias de emisoras informativas para redes sociales (Avilés Rodilla, 2017). Linares (2018) también estudió la

transformación digital de Radio Nacional entre 2003 y 2015, cuando la emisora logró una gran transformación. Levatti (2013) trabajó sobre la transformación del rol de la música dentro del medio con la ebullición de plataformas digitales. Entre los estudios sobre el podcasting local se destacan dos trabajos: Porcel y Pereyra (2018) trabajan con el caso cordobés mientras Godínez Galay (2015) con el movimiento de podcasters independientes. Por último, destacan dos trabajos de Milito y Casajús. Uno realiza una recopilación de trabajos que buscan conceptualizar a la radio en internet (Milito y Casajús, 2009) mientras el segundo hace un estudio comparativo de la situación de las radios universitarias en las principales plataformas webs (2011). En este último sentido y para este trabajo fue muy útil la lectura de la tesis doctoral de Casajús (2014) que realiza una clasificación de las estrategias de las radios universitarias para las redes sociales en Argentina.

El campo de estudios radiofónicos demuestra una vacancia para abordar al sistema de productores y distribuidores de contenidos que se conforma sobre y en internet como un objeto de estudio amplio y heterogéneo pero relacionado en distintos aspectos de la forma de valorización y la cadena de valor. Por este motivo, esta tesis se propone ampliar el abordaje y la conformación de su objeto de estudio a partir del concepto de “ecosistema radiofónico online” (Espada, 2017a) que el autor trabaja como paraguas conceptual para la integración de los distintos actores y el análisis de las relaciones dadas entre sí. La trayectoria de trabajos realizados en ocasión de comparación de modelos de negocios (Espada, 2017b), adaptación de emisoras de radio en el plano de los contenidos (Espada, 2018a), comercialización (Espada, 2018b) y equipos de producción (Espada, 2018c), además de la comparación del modelo de negocio de distintas productoras de podcasts (Espada, 2018d) funcionan como la experiencia y antesala de estudios realizados por el autor para las presentes preguntas y objetivos de investigación.

2.3. Objetivos, hipótesis y preguntas secundarias

A partir de la pregunta de investigación planteada en el apartado anterior, esta tesis se propone cinco preguntas y objetivos específicos a partir de otras cinco hipótesis de estudio. Cuatro de estas preguntas-objetivo son propiamente específicos ya que parten de indagaciones parciales y particulares de las partes integrantes de los modelos de negocio. Estas preguntas son:

1. ¿Qué formatos de contenidos se producen específicamente para las aplicaciones y páginas webs de los proyectos radiofónicos estudiados?
2. ¿Cómo se explotan las plataformas externas, tanto de distribución como redes sociales, para comunicar y ofrecer los contenidos generados? ¿Qué tipo de relaciones se tejen con esos espacios y cómo son concebidas dentro de la estrategia?
3. ¿Cuáles son las estrategias de monetización de estas plataformas en los proyectos estudiados?
4. ¿Cómo se organiza la producción y comercialización digital de estos proyectos?

De estas preguntas se desprenden cuatro objetivos específicos atados a la resolución-respuesta de estos interrogantes:

1. Identificar los productos que los actores del ERO disponen para sus plataformas digitales.
2. Describir las prácticas de distribución y re-distribución de esos contenidos así como las lógicas imperantes en las plataformas utilizadas.
3. Caracterizar las modalidades de monetización y las fuentes de ingresos de los actores para sus propuestas digitales.
4. Detallar y caracterizar las estructuras productivas de estos actores, su grado de inserción en la estructura general, sus rutinas y roles.

El punto de partida de estas preguntas y objetivos específicos de investigación es el desglose de la hipótesis central de este trabajo: “los proyectos que nacieron pensados para plataformas digitales tienen un modelo de negocio convergente que incluye las redes sociales, aplicaciones y páginas webs mientras las radios tradicionales aún utilizan estos espacios para complementar su oferta tradicional sin estrategias de comercialización y producción específicas por la prevalencia del canal tradicional en los ingresos y audiencias”.

Así, surgen cuatro hipótesis parciales que reconstruyen a la principal para volver más aprehensible el objetivo general de esta investigación:

1. El producto ofrecido por los actores emergentes pone a prueba lo entendido como radiofónico, lo amplía, en el mercado tradicional mientras las radios tradicionales buscan complementar lo ofrecido al aire a través de estrategias multimedia y de desprogramación.

2. Los actores emergentes del mundo online no priorizan los espacios de propiedad propia a favor de la multi-canalidad mientras las radios tradicionales priorizan la circulación de sus producciones en sus páginas webs y aplicaciones. Por otro lado, las emisoras musicales y juveniles priorizan las funciones interactivas de las redes sociales y cuentan con mayor actividad en Instagram mientras las radios de corte informativo-noticioso hacen un uso acorde a esa línea artística y priorizan Twitter.
3. Los modelos de comercialización y de monetización son rupturistas (suscripción) en alguno de los proyectos emergentes pero en la mayoría están muy relacionados a las formas publicitarias de la radio analógica. Para los actores tradicionales esto se convierte en un problema al momento de pensar y consolidar estrategias específicas.
4. Los radiodifusores tradicionales aún no resuelven la especificidad de las tareas digitales y las redistribuyen en los integrantes de los equipos tradicionales. Como contraparte, los proyectos exclusivamente digitales carecen de profesionalización en algunas áreas aunque todos los integrantes de los equipos hacen todo con pocas especificidades.

Como se planteó al comienzo de este apartado, existen un objetivo, una pregunta y una hipótesis de investigación complementarios a los mencionados. Este objetivo complementario se pregunta por las condiciones del entorno general y específico (contexto) en el cual se toman las decisiones de gestión y funcionan las cuatro variables analizadas. Además de operacionalizar las decisiones de gestión y las visiones empresarias de cada una de estas variables, es necesario incluir como una variable complementaria a las características de los entornos para encontrar causas. Es un objetivo complementario porque no sirve a los fines del objetivo general más que como un insumo para identificar y clasificar las causas y motivaciones de lo estudiado.

Dado el enfoque económico-político que adopta esta tesis, describir las condiciones estructurales y materiales en las cuales se desenvuelven con sus rasgos regulatorios, económicos, tecnológicos, socio-culturales y políticos es un paso fundamental. Solo de esta manera puede estudiarse y entenderse la complejidad de la gestión de las empresas de comunicación. Así pueden complementarse las explicaciones que se encuentren a partir de la resolución de las preguntas específicas y la comprobación de las hipótesis parciales.

Por este motivo, el quinto objetivo complementario/específico de esta tesis es clarificar las condiciones en las que la industria radiofónica se encuentra en el año 2020 con los

rasgos que distinguen sus aspectos regulatorios, de consumo, económicos, políticos y tecnológicos.

2.4.Diseño metodológico

Esta tesis implementará con una metodología cualitativa y comparativa con objetivos exploratorios y clasificadores. Se realiza aquí un trabajo exploratorio y descriptivo con un abordaje desde la Economía de los Medios y la EPC que confluyen en la línea del estudio de la Gestión de Medios. El diseño metodológico que aquí se propone sigue los principios enunciados por Sautu (2005:38)

En el uso cotidiano la noción de metodología aparece vinculada a la de métodos, pero ambos no son lo mismo. Mientras, como dijimos, la metodología trata de la lógica interna de la investigación, los métodos constituyen “una serie de pasos que el investigador sigue en el proceso de producir una contribución al conocimiento” (Diesing, 1972: 1). El mismo autor utiliza también el concepto de “pautas de descubrimiento” en la medida en que los métodos tienen como meta la creación o el desarrollo de conocimiento y no solamente su verificación. Si bien metodología y métodos son diferentes, se entrecruzan en forma no azarosa. El método experimental y la encuesta, así como la utilización de técnicas estadísticas de análisis, se utilizan en el marco de una metodología cuantitativa; mientras que las entrevistas (ya sean interpretativas o etnográficas), la observación, la narrativa y el análisis del discurso, son utilizados en estrategias cualitativas. Los métodos se sustentan sobre principios epistemológicos y metodológicos. Es por ello que no es posible utilizar cualquier método en el marco de una metodología determinada.

La metodología descriptiva que adopta esta tesis le permite realizar descripciones, análisis y categorizaciones de procesos y objetos a través de un proceso inductivo que va de lo general a lo particular. Es por este motivo que este trabajo cuenta con dos métodos principales de obtención de información sobre el objeto en cuestión: el análisis de contenido y elementos de los espacios estudiados y las entrevistas semiestructuradas en profundidad con distintos actores clave.

De acuerdo a distintos trabajos, los estudios de metodología cualitativa buscan generar conocimiento a partir de distintos factores, a saber: razonamientos inductivos que recogen datos para evaluar teorías con un diseño flexible de la investigación; perspectivas holísticas que incorporan contextos a los análisis; estudian procesos sociales en entornos reales con mínima intervención del investigador; comprenden a los agentes en sus marcos de acción; suspenden creencias personales; buscan comprender pero no la verdad; utilizan

métodos humanistas; y extraen el conocimiento directo de la vida social (Moreno Cazalla, 2018:185).

Esta mixtura de análisis cualitativo y comparativo tiene algunas aristas que, dentro del proceso de operacionalizar las variables estudiadas, incluye la cuantificación de aspectos cualitativos, en especial dentro del análisis de los contenidos de redes sociales, webs y aplicaciones. Así como se utilizan distintos enfoques y se extraen datos con distintos métodos, las fuentes de información utilizadas en esta tesis para responder a sus interrogantes y cumplir con sus objetivos son las que devienen de esos métodos: la observación sistematizada de los espacios digitales de los proyectos radiofónicos estudiados, los testimonios de los entrevistados e información pública generada por el Estado y el sector radiofónico en sus distintas variantes. La combinación de fuentes y métodos de investigación aportan a la complejidad del abordaje aquí propuesto que es descriptivo y explicativo, combina estudio de lo micro con lo macro y busca reconstruir lógicas particulares y generales en el funcionamiento del fenómeno estudiado. Esta triangulación metodológica puede definirse de la siguiente forma:

La triangulación quiere decir que los investigadores toman diferentes perspectivas sobre un tema estudiado o – hablando en general- tratando de contestar diferentes preguntas de investigación. Estas perspectivas pueden corroborarse usando diferentes métodos y/o con varias aproximaciones teóricas. Ambas están o deben estar conectadas. Además se refiere a la combinación de diferentes tipos de datos sobre el fondo de diferentes de las perspectivas teóricas, las cuales son aplicadas a los datos. Hasta que sea posible, esas perspectivas deben ser tratadas y aplicadas en igualdad de condiciones y de una forma equitativa. Al mismo tiempo, triangulación –de diferentes métodos o tipos de datos- deben permitir un excedente principal de conocimiento. Por ejemplo, la triangulación debe producir conocimiento en diferentes niveles, lo cual significa que ellos deben ir más allá en el conocimiento haciendo posible a través de una aproximación y así contribuir a promover la calidad de la investigación” (Flick, 2009 en Gallego Pérez, 2010:40).

Tal como señala en su tesis doctoral Bizberge (2019), el abordaje cualitativo por excelencia es el método comparativo que permite, a través del estudio en profundidad de un número moderado de casos (siempre menor a 50), estudiar diferencias y continuidades dentro del objeto de estudio recortado (Ragin, 1994:177). Pero el método comparativo es utilizado no solo para explorar la diversidad e identificarla sino también para explicarla. El diseño de la matriz de análisis y sus variables se soporta sobre un diseño cuali-comparativo que incluye aristas explicativas para explicar los motivos por los cuales las unidades de análisis se comportan como se comportan. Es decir, a una pregunta de

investigación que pregunta por características y motivos de esas características se corresponde una metodología de estudio que las describe y las explica.

Lijphart (1971:684) explica que el número de casos y la profundidad en el estudio de los mismos es lo que diferencia al método comparativo del estadístico. El método comparativo y la reducción en el tamaño de la muestra de casos estudiados permite mayor complejidad en el manejo de las variables al tiempo que se pierde algo de control en la tabulación cruzada de las mismas.

El estudio comparativo genera conocimiento a partir del establecimiento de patrones generales y excepcionales que se realiza con el examen de una cantidad moderada de situaciones o casos comparables. Esta amplitud permite neutralizar la incidencia de lo excepcional en lo general al tiempo que destaca el valor de lo primero. Cuando un patrón general se establece en una amplia variedad de casos es momento, en este tipo de estudios, de saltar a la etapa de indagación en las causas subyacentes. Éstas se encuentran, gracias a un correcto diseño metodológico, en el listado de variables estudiadas (Ragin, 1994:77). Para Ragin los estudios comparativos que indagan en la diversidad y familiaridad de comportamiento de distintas variables en un número moderado de casos es especialmente adecuado “para los fines de explorar la diversidad, interpretar la relevancia cultural o histórica de un hecho y hacer progresar la teoría” (1994:181). El objetivo común y típico de estos trabajos se encuentra en la identificación de las condiciones causales de estas familiaridades y diversidades para separar los casos en distintos subgrupos o categorías. Esto podría servir para distinguir a los métodos comparativos dentro del espectro de los cualitativos ya que los segundos buscan refinar categorías existentes a través de la identificación de casos con conceptos previos. Por su parte, el estudio comparativo identifica diferencias entre casos que podrían haber sido catalogados como iguales en la fase previa del estudio (1994:182).

En cuanto a los casos seleccionados para la comparación, Ragin destaca que es necesario que estén ligados a los intereses del investigador y de la audiencia pero también que sean comparables y pertenezcan a una “categoría definida empíricamente que sea relevante”. Esta muestra, o recorte de casos, debe ser coherente y ofrecer representatividad alguna para garantizar un progreso en el pensamiento sociocientífico (1994:189).

Uno de los métodos utilizados en esta tesis es la entrevista en profundidad semi-estructurada. Gracias a esta herramienta se puede reconstruir opiniones, experiencias y motivaciones sobre distintas decisiones que se tomaron dentro del objeto de estudio así como también obtener información de primera mano sobre prácticas y roles productivos.

Para el diseño semi-estructurado de estas entrevistas en profundidad fue indispensable un trabajo de relevamiento previo sobre los entrevistados y las entrevistadas pero también sobre los distintos aspectos a trabajar dentro de cada una de las perspectivas. Como estrategia para la obtención de datos, la planificación de las entrevistas resulta de extrema utilidad para sistematizar y guiar al entrevistado hacia los puntos de interés (Sautu, 2005:48). La entrevista semi-estructurada es la modalidad más común de indagación cara a cara ya que hay un conjunto de preguntas o temas centrales a trabajar sin un guión taxativo o exacto de las preguntas a realizar. Esa es una diferencia central con la encuesta, que es realizada de idéntica manera a todas las contrapartes. Se establecen previamente cuestiones de análisis o interés a trabajar en el encuentro (presencial o a distancia) con la predisposición a reformular el orden de las mismas de acuerdo a la evolución del diálogo (Rodríguez Pallares, 2014).

Sautu describe otro de los métodos centrales de esta metodología, el análisis de contenido, como una herramienta que, en su versión cuantitativa, “permite transformar textos contenidos en documentos, novelas o periódicos, programas de radios o films en unidades de análisis y de medición; asimismo es posible asignar un valor o categoría a cada una de estas unidades construidas, en cada dimensión o aspecto del material que juegan el papel de las variables” (2005:31).

2.5.Diseño y herramientas de la investigación

Cuadro 1. Diseño metodológico de la investigación

Estructura General	Estructura Específica	Variables	Dimensiones	Indicadores
Pregunta de investigación: ¿Cuál es el modelo de negocio que aplican los actores del ecosistema radiofónico online y qué diferencias existen entre ellos? ¿Por qué son esos? Objetivo general: Identificar el modelo de negocio de los distintos actores del ecosistema radiofónico online, compararlos y explicar sus razones de ser. Hipótesis: Los proyectos que nacieron pensados para plataformas digitales tienen un modelo de negocio convergente que incluye las redes sociales, aplicaciones y páginas webs mientras las radios tradicionales aún utilizan estos espacios para complementar su oferta tradicional sin estrategias de comercialización y producción específicas por la	Pregunta específica 1: ¿Qué formatos de contenidos se producen específicamente para las aplicaciones y páginas webs de los proyectos radiofónicos estudiados? Objetivo Específico 1: Identificar los productos que los actores del ERO disponen para sus plataformas digitales. Hipótesis 1: El producto ofrecido por los actores emergentes pone a prueba lo entendido como radiofónico, lo amplía, en el mercado tradicional mientras las radios tradicionales buscan complementar lo ofrecido al aire a través de estrategias multimedia y de desprogramación	Producción	Lenguaje de los contenidos	Audio
				Video
				Texto
				Fotos
			Género de los contenidos	Entrevista
				Editorial
				Documental/Informe
				Charla/Debate
				Concurso
				Participación de audiencia
				Columna
				Noticia
			Nivel de interactividad	Autoprogramación
				Archivo
				Comentarios
				Compartir
				Valorar
			Concepción empresarial	Objetivo
				Motivos
				Problemas
	Pregunta específica 2: ¿Cómo se organiza la producción y comercialización digital de estos proyectos? Objetivo específico 2: Detallar y caracterizar	Modelo Productivo	Cantidad de trabajadores	Redes
				Web
				Comercial
				Video

prevalencia del canal tradicional en los ingresos y audiencias.	las estructuras productivas de estos actores, su grado de inserción en la estructura general, sus rutinas y roles. Hipótesis 2: Los radiodifusores tradicionales aún no resuelven la especificidad de las tareas digitales y las redistribuyen en los integrantes de los equipos tradicionales. Como contraparte, los proyectos exclusivamente digitales carecen de profesionalización en algunas áreas aunque todos los integrantes de los equipos hacen todo con pocas especificidades.			Multitasking
			Roles productivos	Dirección
				Edición
				Publicación
				Redacción
				Diseño gráfico
				Filmación
				Gestión de archivo
				Venta publicitaria
				Programación publicitaria
			Criterios de publicación	Criterio de cobertura
				Objetivo de la cobertura
			Relación con equipo de aire	Community manager
				Redactor web
	Equipo de video			
	Concepción empresaria	Objetivo		
		Motivos		
		Problemas		
	Lugar de trabajo			
	Pregunta específica 3: ¿Cómo se explotan las plataformas externas, tanto de distribución como redes sociales, para comunicar y ofrecer los contenidos generados? ¿Qué tipo de relaciones se tejen con esos espacios y cómo son concebidas dentro de la estrategia? Objetivo específico 3: Describir las prácticas	Distribución	Gestión de canales digitales	Youtube
Spotify				
Agregadores				
Comunicación pública en redes			Ritmo	
			Tipo de cobertura	
	Concepción empresaria	Objetivo		

	de distribución y re-distribución de esos contenidos así como las lógicas imperantes en las plataformas utilizadas.			Motivos
	Hipótesis 3: Los actores emergentes del mundo online no priorizan los espacios de propiedad propia a favor de la multi-canalidad mientras las radios tradicionales priorizan la circulación de sus producciones en sus páginas webs y aplicaciones. Por otro lado, las emisoras musicales y juveniles priorizan las funciones interactivas de las redes sociales y cuentan con mayor actividad en Instagram mientras las radios de corte informativo-noticioso hacen un uso acorde a esa línea artística y priorizan Twitter.			Problemas
	Pregunta específica 4: ¿Cuáles son las estrategias de monetización de estas plataformas en los proyectos estudiados? Objetivo específico 4: Caracterizar las modalidades de monetización y las fuentes de ingresos de los actores para sus propuestas digitales. Hipótesis 4: los modelos de comercialización y de monetización son rupturistas (suscripción) en alguno de los proyectos emergentes pero en la mayoría están muy relacionados a las formas publicitarias de la radio analógica. Para los actores tradicionales esto se convierte en un problema al momento de pensar y consolidar estrategias específicas.	Modelo de monetización	Publicidad	Tipos
			Audiencia	Suscripción
			Otros	Crowdfunding
				Venta online
				Shows
				Cursos-charlas
			Concepción empresaria	Objetivo
				Motivos
				Problemas

La operacionalización de las preguntas de investigación, los objetivos y las hipótesis a través de variables de análisis es uno de los aspectos centrales del diseño metodológico de esta tesis. Es decir, explicar la estructura y los pasos a seguir para responder a los interrogantes, cumplir con los objetivos y corroborar (o no) las hipótesis preconcebidas. Ese diseño está resumido en el gráfico precedente donde se desprende desde lo más general a lo más particular los aspectos que se estudian en este trabajo.

El primer paso metodológico de este trabajo es la definición del concepto organizador del mismo: los modelos de negocios. Como enumera Campos Freire (2010) existe una amplia variedad de aproximaciones teóricas a la definición de éstos. Aquí se adoptará aquella que los entiende como una descripción de la propuesta diferencial o de valor agregado que una empresa le ofrece a sus clientes objetivos para obtener un beneficio o renta que lo vuelva sustentable (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005). Los elementos de estos modelos, que como tales son construcciones analíticas de categorización, son las características del producto, la diferenciación con los otros actores del mercado y las fuentes de ingreso (Cea Esteruelas, 2013). Para analizar las diferencias con los otros actores del mercado, las ventajas competitivas de una empresa mediática, este trabajo tendrá en cuenta cuatro factores principales: las características de los productos o contenidos, su distribución, la organización productiva y su comercialización. A partir de esas cuatro variables se construyeron los objetivos y preguntas de investigación específicas.

Ahora bien, el trabajo descriptivo y analítico sobre esos cuatro aspectos/variables de los modelos de negocios de las emisoras sirven para responder a la primera parte de la pregunta de investigación que impulsa esta tesis: “¿Cuál es el modelo de negocio que aplican los actores del ecosistema radiofónico online y qué diferencias existen entre ellos?” Para la segunda parte –“¿Por qué son esos?”– se toman los aportes del trabajo de Juan Carlos Miguel de Bustos quien retoma los conceptos de la Economía Industrial para aplicar la metodología de la secuencia real al estudio de las estrategias empresariales. A través de esto incorpora los factores del entorno general (De Mateo y Bergés, 2011) de las empresas como condicionantes de las decisiones de sus gestores. Esto aporta un nivel de análisis mesoeconómico que combina el estudio de unidades productivas (empresas) con poder de mercado y capacidad de estructurar y ser estructuradas por el entorno (general y específico) con las características macro de su contexto de acción.

La observación y el estudio de los principales grupos de un determinado sector o rama son complementarios al análisis de la realidad industrial, configurada

a partir de sectores, ramas, industrias o hileras. Ambos campos de análisis –la rama y las acciones de los grupos- son complementarios y se sitúan en el mismo plano epistemológico –el mesoanálisis-, que da cuenta de las realidades intermedias. Se pasa así de la empresa considerada en sí misma, a la empresa que tiene un comportamiento activo; después a la empresa cuyas acciones modifican el entorno en que se mueve, para llegar al mesosistema, en el interior del cual convergen y actúan diferentes lógicas. (De Bustos, 1993:27)

De esta manera, para explicar los motivos y las relaciones causales en las estrategias y respuestas que dan las empresas radiofónicas estudiadas al necesario desarrollo de plataformas digitales y entornos convergentes se operacionalizará la visión empresarial y se trabajará en una descripción del entorno general de la industria radiofónica y de audio digital en Argentina.

La primera variable a estudiar en este trabajo será el producto: el contenido y sus características. Tanto para plataformas webs como apps y redes sociales. Para construir los indicadores y categorías necesarias para el análisis de esta variable fueron indispensables los trabajos de Moreno Cazalla (2018) que en su tesis doctoral estudia comparativamente en proyectos radiofónicos online tipos de innovaciones en los modelos de negocios y el de Moreno, Martínez Costa y Amoedo (2009) que realizan un estudio comparativo con continuidad temporal de las páginas webs de distintas cadenas españolas.

Por ese motivo, para describir y construir la variable “producto o contenidos” se identifican cuatro dimensiones:

- lenguaje de los contenidos
- género de los contenidos
- niveles de interactividad
- concepción empresarial.

El lenguaje de los contenidos se centra en el estudio de la utilización de imágenes, textos, videos o audios por parte de los productores al tiempo que la dimensión de “género” indaga sobre el tipo de producto (entrevistas, editoriales, informes, columnas, etc.). Sobre esas dos dimensiones operan otras dos categorías centrales para este estudio que tienen que ver el origen del material (producción propia digital, producción propia hertziana y producción de terceros) para analizar cómo se alimentan esos espacios y la periodicidad de las publicaciones (alta cuando son más de diez entradas diarias, media cuando esa cantidad se encuentra entre cinco y diez, y baja cuando se registran menos de cinco entradas diarias).

De esta manera se busca reconstruir el trabajo que hacen estos proyectos con los contenidos de aire y la especificidad del contenido digital. El análisis de los géneros está ligado también a evaluar diferencias entre los tipos de contenidos con los provenientes del canal tradicional.

El nivel de interactividad está relacionado a las capacidades que las emisoras otorgan a sus oyentes en estas plataformas. Por ese mismo motivo se evalúan las capacidades otorgadas de autoprogramación (selección de contenidos y personalización de la instancia de consumo), la existencia de un archivo para agilizar la búsqueda de audios o contenidos en general, la posibilidad de comentar y valorar publicaciones así como también de compartirlas en distintas redes sociales.

Para analizar los motivos de estas estrategias también se incluye la dimensión, como en todas las variables, de la visión empresarial sobre este aspecto. En esta dimensión se intentan identificar objetivos de las estrategias, motivos o causas y problemas en la ejecución. Para la incorporación y construcción de esta dimensión se utilizó como referencia el trabajo de Barrios Rubio (2016) que entrevistó a gerentes de emisoras colombianas para indagar en cuestiones claves de la gestión de la adaptación digital de esas empresas e identifica como nodos temáticos la integración del modelo analógico con el digital en lo comercial y productivo, la transformación de las rutinas productivas y la adaptación a la relación emisora-usuario en lugar de oyente. También se toma como fuente metodológica el estudio realizado por Martí, Monclús, Ribés y Guiterrez (2015) con focus groups realizados con gestores de radios españolas.

La segunda variable para operacionalizar el concepto “modelo de negocio” es la organización productiva o modelo productivo de los contenidos analizados anteriormente. Para generar esta dimensión se toman los trabajos de Petit Torres (2013), Araya Rivera (2006), López Vidales y Ortíz Sobrino (2011), López (2012), Rodríguez Pallares (2016) y Martínez-Costa (2011). Otros trabajos utilizados como referencia pese a no trabajar sobre la industria radiofónica son los de Lorena Retegui (2017) y Ornela Carboni (2015) que investigan las transformaciones de las rutinas productivas en gráfica y en audiovisual. Así, la variable “modelo productivo” se divide en cinco dimensiones.

- “Cantidad de trabajadores”: se realiza un análisis cuantitativo de la cantidad de personas que ocupan tareas en cuatro áreas relacionadas con la producción digital (redes sociales, web, comercial y video) y cuántas realizan tareas para más de una.
- “Roles productivos”: de acuerdo a la bibliografía, son los que se deben cubrir o surgen para realizar las tareas relacionadas a lo digital en emisoras de radio.

- “Criterios de publicación de contenidos”: criterios y objetivos de las coberturas y la producción
- “Relación que existe entre los equipos tradicionales de producción de aire”: analiza la convivencia con los roles de community manager, redactores webs y producción de videos. A través de esta última dimensión se busca indagar en la organicidad e integración de los procesos productivos digitales en la producción general.
- La quinta dimensión es, como ya se dijo, la concepción empresaria de esta variable.

La tercera variable para reconstruir los cambios en el modelo de negocio es la “distribución”.

- La primera dimensión en la que se complejiza esta variable es la gestión de canales digitales. Para eso se evaluará el uso y explotación que los casos de estudio realizan de plataformas digitales externas: YouTube, Spotify y agregadores radiofónicos. Para esto se evaluará el diseño de los canales a través del tipo de contenidos que se publican y si se realizan transmisiones especiales. Por otro lado, también se indaga en la existencia de acuerdos comerciales con estas plataformas o formatos publicitarios específicos (por fuera de lo que puede encontrarse en la web, aplicación o redes sociales).
- La segunda dimensión de la variable “distribución” es la utilización de redes sociales. Para eso se analizará el ritmo de publicación y el ritmo de cobertura en Facebook, Instagram y Twitter. Para esta parte del trabajo se adopta la metodología de clasificación diseñada por Avilés Rodilla (2017). Este autor identifica tres modelos para ordenar el uso y la explotación de estos espacios por parte de emisoras informativas:

1. Modelo de distribución informativa: se utilizan transmisiones en vivo, se publican enlaces de actualización noticiosa que redirigen a la web de la emisora, se transcriben fragmentos de contenidos del aire, se comparten enlaces para re-escuchar esos audios y se hacen coberturas en tiempo real de lo que sucede en el vivo. En este modelo también se incorpora la información-servicio (como clima o situación del tránsito).

2. Modelo promocional: información institucional (principalmente promociones de la emisora y los programas).

3. Modelo interactivo y participativo: en esta categoría ingresan los mensajes y publicaciones que convocan a concursos o lanzan consignas para la integración de los comentarios de los seguidores en el programa (o no), encuestas o votaciones y los mensajes de respuesta desde las cuentas institucionales (emisoras) a seguidores.

De acuerdo a este medido cuantitativo de evaluación de utilización de los perfiles en redes sociales también se puede distinguir los distintos usos (o no) que las emisoras y productores le dan a las distintas redes sociales.

- La tercera y última dimensión es, como ya se dijo, la concepción empresarial de estos espacios.

Por último, la variable del modelo de monetización y comercialización se estudiará en otras cuatro dimensiones.

- La primera es el tipo de publicidad que se utiliza en los distintos espacios digitales (web, app y redes sociales). Para esto se toma como modelo metodológico el trabajo de Piñeiro Otero (2015) sobre publicidad en espacios digitales de emisoras españolas. La autora separa modelos comunes a cualquier plataforma web (formatos integrados como robapáginas, banners o rascacielos, especiales como flotantes y expandibles y otros interactivos) y los modelos propios de radios digitales (audios pre y mid-roll, desdoblamiento de tanda publicitaria y formatos integrados como intersticiales y roba-páginas). Del mismo modo, para aplicaciones móviles la autora distingue tres formatos: banners, zócales y pre-rolls. Para el estudio de la comercialización en redes sociales se toman los formatos de auspicios, publicaciones promocionadas y formatos embebidos en los contenidos. Además, tal como estudia Cea Esteruelas (2013), la publicidad online es clasificada según sea de generación propia o de redes de afiliación (Google Ads o agencias) además de sumar los contenidos brandeados al primer tipo de publicidad.
- Para el estudio de la comercialización en podcasts se toman los modelos de comercialización y de generación de ingresos estudiados y clasificados en el estudio por EGTA (2019) donde clasifica:
 1. Modelo publicitario: anuncios leídos por productores, audios pre-grabados con formato de spot, segmentos auspiciados, display ads y modelos de auspicio-sponsoreo.

2. Modelo agregado o programático: también es publicitario pero la comercialización se realiza por fuera del productor con inserción dinámica e información para el cliente-comprador del espacio sobre el rendimiento.
3. Modelo de contenido brandeado: producción financiada por una empresa de cualquier tipo en asociación y sin control absoluto sobre el contenido.

Pero este estudio también clasifica modelos de generación de ingreso de manera directa que pueden ser incorporados al estudio de todos los casos: modelos de suscripción para acceder a contenidos (freemium o premium), modelos de membresía sin consecuencias sobre el acceso a contenidos pero bonificaciones o premios a cambio, pago por contenido o crowdfunding (micropagos) para desarrollar un proyecto (producción), eventos en vivo, venta de merchandising y venta de licencia de contenidos o formatos.

- La dimensión de la visión empresaria también se incorpora al estudio de la variable del modelo de generación de ingresos.

2.6. Categorías de análisis

Para el estudio y la clasificación de los casos a estudiar, esta tesis se sirve de distintos conceptos y categorías que facilitan el trabajo de indagación, análisis y clasificación del trabajo de campo y casos de estudio. El objetivo analítico, comparativo, descriptivo y experimental de este trabajo cuenta, en su propuesta metodológica, con la generación de unas categorías que sirven para explicar y organizar la labor deductiva.

La búsqueda de un modelo de negocio radiofónico convergente está ligado a distintos conceptos no-excluyentes, coincidentes aunque no todos necesarios para aprovechar las capacidades que internet propone a los distintos proyectos en las cuatro facetas analizadas: contenidos, organización de la producción, estrategias de distribución y modelos de monetización. Para todas las plataformas estudiadas: propias (webs, apps y perfiles en redes sociales) y de terceros (plataformas de streaming musical y agregadores). Por ese motivo, cada una de las variables, dimensiones e indicadores de esta estrategia metodológica están anclados en conceptos que sirven de análisis y de marco conceptual que indica qué mirar y cómo mirar en este estudio. Cada uno de estos conceptos son abordados oportunamente en el marco teórico de esta tesis.

De esta manera, en el nivel de producción de contenidos el foco estará puesto en evaluar, de acuerdo a las distintas dimensiones e indicadores, los niveles de multimedialidad

(Berry, 2013) y visualidad de los contenidos (Pedrero Esteban y Herra Damas, 2018) para estudiar la explotación de los distintos lenguajes. La transmedialidad (van Haandel y Ramos, 2015) en cuando a la adaptación de los contenidos a las distintas plataformas y a los niveles de producción específica es otro concepto central para esta variable. Los niveles de interactividad (Gazi y Bonini, 2018) y socialidad (Pedrero Esteban y Herrera Damas, 2018) para analizar los grados de “capacidades” que los proyectos asignan a sus oyentes en las distintas plataformas y las facilidades para poner a circular el contenido en esferas digitalmente sociales. Por último, el trabajo con el stock de los contenidos (Bonet y Sellas, 2019) y los niveles de desprogramación (Cordeiro, 2012) serán los restantes conceptos a incluir en el análisis de esta variable.

Para la variable de análisis “modelo productivo” este trabajo toma como conceptos claves del análisis la integración de los trabajos y tareas digitales en los procesos de trabajo tradicionales (Luzón Fernández, 2017; Martínez Costa, Amoedo y Moreno, 2012; Martínez Costa, 2011) para evaluar el grado de sinergia y de adaptación de estos modelos al nuevo entorno. La polivalencia de los trabajadores (García Lastra, 2012; López, 2012; Ortíz Sobrino, 2012) es otro concepto desde el abordaje de las rutinas productivas que se incorpora a esta variable así como también la ampliación de las disciplinas con las que deben contar los equipos de trabajo radiofónicos (López Vidales y Ortíz Sobrino, 2011; Ortíz Sobrino, 2011).

La variable “estrategia de distribución” fue construida siguiendo los conceptos de multiplataforma (Edmond, 2014; Cebrián Herreros, 2011; Videla Rodríguez y Piñeiro Otero, 2017; García Lastra, 2012) para la explotación de los distintos canales disponibles en internet y crossmedia (Martínez Costa, 2015; Cordeiro, 2012; Martínez Costa y Prata, 2017) que toma la capacidad de adaptación de los contenidos a esos distintos espacios no solo como re-publicación. Por último, también se utilizó el concepto de coopetición (Kischinhevsky, 2017) para clasificar las relaciones entre los productores de contenidos y las plataformas en tándem con los de competencia y complementariedad entre estas acciones y actores.

Por último, la variable “modelo de monetización” está operacionalizada con el concepto de multiplicidad de fuentes de ingreso que explotan las capacidades de generación de renta que trabajan en distintos textos Cea Esteruelas (2016), Martí (2014), Piñeiro Otero (2015), Peinado Miguel y Rodríguez Barba (2011) y EGTA (2019). En estos trabajos se detallan las distintas estrategias que se pueden establecer para la combinación de fuentes

de ingresos. Desde las tradicionales como la publicidad sonora hasta las nativas del digital como los micropagos de oyentes/usuarios.

De esta manera, se generan las siguientes categorías de clasificación para las estrategias a estudiar.

Producción

- Lineal programada

La propuesta de contenidos de estos proyectos se limita a reponer lo sucedido en el aire de la emisora u ofrecer los contenidos publicados sin hacer mayores agregados que complementos multimediales como imágenes y textos.

- Personalizada multimedia

Esta categoría propone un nivel más de interactividad y enriquecimiento de la oferta. Se permite al usuario la autoprogramación con oferta de archivos o amplios catálogos de contenidos. Además, los usuarios del sitio tienen distintos puntos de contacto e intercambio con la interfaz. Los lenguajes se mezclan aunque siempre predomina lo sonoro.

- Convergente (multimedia, interactiva y desprogramada)

A los niveles de interactividad señalados y la complementariedad con otros lenguajes se suma la producción específica y original para estos espacios. De esta manera, el productor potencia las capacidades expresivas de distintas plataformas, diferencia su oferta y genera contenidos pensados para esos espacios.

Modelo productivo

- Precario

En este modelo productivo hay tareas que no están cubiertas en los equipos, tareas que se solapan con otras existentes en los equipos de audio y pocas personas que trabajen en diseñar y ejecutar estrategias digitales.

- Especializado

Este modelo productivo tiene roles y tareas cubiertas pero todas por fuera de los equipos tradicionales de aire. Tanto en comercial como en producción y gestión, existen apartados digitales que no combinan con los tradicionales-analógicos.

- Integrado

Estos modelos son los que combinan integración con especialización. Las tareas de redes sociales y carga de contenidos forman parte de las tareas de producción

de los equipos de aire. Las áreas de gestión pueden estar separadas pero las de ejecución trabajan en conjuntos con áreas específicas (como video, diseño gráfico, programación, etc.).

Estrategia Distribución

- Centralizada

En la distribución centralizada, el emisor tiene el completo control y propiedad de los canales por donde circulan los contenidos y no permite que plataformas de terceros tomen su contenido así como tampoco los publica.

- Descentralizada

En la distribución descentralizada, el emisor pone a circular sus contenidos por una amplia variedad de canales y plataformas.

- Multiplataforma

En este tipo de estrategia de distribución los contenidos, además de ser puestos a disposición en diferentes espacios digitales, adoptan formatos específicos y cuentan con distintas formas de monetización. A diferencia de la estrategia centralizada, las plataformas de terceros son vistas como complementarias y no como competencia.

Modelo Monetización

- Publicitario tradicional

En este modelo de monetización la publicidad responde a una réplica de lo que sucede al aire de la emisora con audios pre-rolls y algunos banners estáticos. La comercialización de estos espacios se realiza de forma bonificada con el canal analógico.

- Publicitario multimedia

En el modelo publicitario multimedia, los productores de los contenidos utilizan distintos lenguajes para insertar los espacios contratados y además se sirven de herramientas de comercialización digital como las centrales y la programática.

- Combinado

En este modelo, la publicidad forma parte de un esquema de monetización que funciona en tándem con otras posibilidades de generación de ingresos como la generación de contenidos para marcas, las suscripciones y los micropagos.

Cuadro 2. Esquema de conceptos y categorías de análisis

Modelo de negocio	Conceptos	Categorías
Producto	• Multimedia • Transmedia • Desprogramación • Visualidad • Socialidad e • Interactividad	• Lineal • Programada • Personalizada multimedia • Convergente
Organización productiva	• Integración • Disciplinas-Roles • Multi-tarea	• Precario • Especializado • Integrado
Distribución	• Multiplataforma • Crossmedia • Adaptabilidad • Coopetición	• Centralizada • Descentralizada • Multiplataforma
Comercialización	• Multi-ingreso	• Publicitario tradicional • Publicitario multimedia • Combinado

Fuente: Elaboración propia

Con estas categorías, y de acuerdo a los valores asignados en los indicadores que forman las dimensiones que reconstruyen las variables de análisis de los modelos de negocio de los proyectos radiofónicos estudiados, este trabajo aborda a los casos de estudio. Las variables causales-explicativas de estos modelos –las decisiones y visiones de la gestión así como las características del entorno de operación- no son previamente clasificadas sino que sirven a los fines de profundizar en los motivos de ser de estos modelos.

2.7. Objeto de estudio y recorte

Esta tesis indaga en los modelos de negocio de los distintos actores que componen el ecosistema radiofónico online (ERO). Por ese motivo, este trabajo selecciona casos de emisoras tradicionales, emisoras exclusivamente online, productores de podcast y plataformas de agregación de contenidos. Para analizar la influencia del contexto socio-económico en las estrategias diseñadas se trabaja con una diversidad geográfica que

apunta a incorporar casos en las cuatro ciudades más grandes de Argentina: Ciudad de Buenos Aires, Ciudad de Córdoba, Rosario y Mendoza Capital.

Se establecen tres criterios básicos para la selección de los casos a estudiar:

- Niveles de audiencia: aquí se toman en cuenta las mediciones de audiencia realizadas por la empresa Kantar Ibope Media (única empresa de medición de audiencias en el país) para las radios de AM y FM en las ciudades mencionadas (a excepción de Rosario donde KIM no mide, allí se toman datos de la agencia de investigación de mercado Inmediata). También se toman en cuenta mediciones digitales webs y apps de SimilarWeb y Alexa así como también los rankings de aplicaciones que distribuyen podcast como Spotify y Apple Podcast.
- Pertinencia para el objetivo de la investigación: en este punto se seleccionan y descartan casos de acuerdo al nivel de interés que tenga para responder a las preguntas de investigación. Se trata de escoger aquellos casos que puedan ser estudiados bajo estos parámetros. Existen emisoras muy escuchadas, como las emisoras de fórmula musical, que no cuentan con estrategias digitales destacables y son filtradas en la primera fase observacional del universo a estudiar.
- Nivel de negocio: este criterio se utiliza especialmente para los casos de radios exclusivamente online y producción de podcasts. No se ingresarán al objeto de estudio casos que no cuenten con intentos o modelos de monetización basados en el contenido. Es decir, para el caso de emisoras online, no se toman en cuenta casos cuyos principales ingresos provienen de la venta de espacios en la programación. De la misma manera, se realiza un recorte en los productores de podcasts que cuentan con algún nivel de ingreso generado gracias a la producción.

Si se tiene en cuenta el ranking de emisoras de AM y FM más escuchadas en AMBA para junio de 2019, fecha previa al comienzo de la diagramación y ejecución de esta investigación, se seleccionan para este trabajo a las emisoras del Grupo Clarín (AM Mitre 790 y FM La 100 99.9), del Grupo Indalo (AM Diez 710, FM Pop 101.5, FM Mega 98.3), del Grupo Octubre (AM 750), Grupo América (AM La Red 910), Grupo PRISA-Albavisión (AM Continental 590, FM Los 40 105.5, FM Aspen 102.3) y Grupo MetroMedia (FM Metro 95.1). Esta muestra se complementa con emisoras que se ingresan por interés para este estudio como FM Vorterix 92.1 (perteneciente a Mario Pergolini), FM Con Vos 89.9 (Grupo Afakot), Radio Nacional (emisora estatal), FM Octubre 89.1 y FM Club 94.7 (pertenecientes al Grupo Octubre).

Cuadro 3. Audiencia de las emisoras de Buenos Aires en junio de 2019

Emisora	Rating	Oyentes
La 100 FM 99.9	1,35	1.055.900
Disney FM 94.3	0,84	897.700
Aspen FM 102.3	0,98	879.300
Mitre AM 790	1,62	879.200
Radio 10 AM 710	0,7	493.000
Los 40 FM 105.5	0,47	480.000
Metro FM 95.1	0,68	454.100
Pop FM 101.5	0,6	421.600
La Red AM 910	0,65	420.600
Mega FM 98.3	0,46	409.100
Vale FM 97.5	0,36	321.600
Rock and Pop FM 95.9	0,35	318.900
One FM 103.7	0,26	288.500
AM 750	0,5	280.000
Continental AM 590	0,19	163.500
Blue FM 100.7	0,2	150.600
FM 104.3	0,16	150.600
Radio Con Vos FM 89.9	0,18	130.600
Top FM 104.9	0,06	59.800
Cadena 3 FM 99.1	0,07	52.500
Mucha Radio FM 97.1	0,05	42.400
AM 990	0,04	33.100

Fuente: Kantar Ibope Media

Por fuera de Buenos Aires, esta tesis toma dos casos en Córdoba: Cadena 3 AM 700 y FM Popular 92.3 (pertenecientes al Grupo Radiodifusora del Centro) y FM Gamba 106.3 (Gamba Media). En Mendoza se toman los casos de LV 10 AM 720 y FM Estación del Sol 100.9 (Grupo Radio de Cuyo) y AM Nihuil 680 (Grupo América). En Rosario se toman los casos de Radio 2 AM 1230 y FM Vida 97.9 (Grupo Televisión Litoral) y FM Radiofónica 100.7 y FM Boing 97.3 (Grupo Radiofónica).

Cuadro 4. Audiencia de las emisoras de Córdoba en junio de 2019

Emisora	Rating	Oyentes
Cadena 3 (AM y FM)	4,17	351.250
Popular FM 92.3	3,11	197.430
Córdoba FM 106.9	2,18	154.260
Mía FM 104.1	1,23	117.670
Mitre (AM y FM)	1,23	115.230
Suquía FM 96.5	0,71	67.540
Gamba FM 106.3	0,57	59.890
La 100 FM 102.9	0,53	51.410
Pobre Johnny FM 88.9	0,4	50.520
Radio Universidad (AM y FM)	0,44	47.150
Loca Suelta FM 94.7	0,31	42.640
Shopping FM 96.1	0,43	40.370
Más que música FM 102.3	0,38	34.360
Orfeo FM 98.5	0,28	33.610
Sucesos (AM y FM)	0,29	30.720
Folclore FM 98.9	0,25	23.620
Mansa FM 103.1	0,13	15.660
Cosquín Rock FM 90.3	0,14	14.670
Radio Nacional	0,11	13.830

Fuente: Kantar Ibope Media

Cuadro 5. Audiencia de las emisoras de Mendoza en junio de 2019

Emisora	Rating	Oyentes
Estación del Sol FM 100.9	1,8	145.100
Brava FM 94.9	1,3	136.300
La Coope FM 102.7	1,3	117.000
Radio Nihuil (AM y FM)	1,4	108.900
Ayer FM 98.1	1,1	72.600
Metropolitana FM 95.3	0,7	60.300
Radio de Cuyo LV10 (AM y FM)	0,6	51.000

La Red FM 94.1	0,8	49.200
Cadena 3 FM 105.1	0,7	43.400
Mitre FM 100.3	0,7	41.700
Una FM 96.1	0,6	41.500
Latinos FM 88.3	0,2	25.100
Montecristo FM 93.7	0,2	19.700
Andes Latina FM 102.1	0,2	16.100

Fuente: Kantar Ibope Media

Cuadro 6. Audiencia de las emisoras de Rosario en junio de 2019

Emisora	Oyentes
Vida FM	174.586
Radio 2 AM	90.608
Boing FM	68.508
Plus FM	64.088
Radiofónica FM	56.188
Universidad FM	48.619
LT8 AM	44.199
La Red AM	44.199
Del Siglo FM	28.729
LT3 AM	28.729
TL FM	19.890
Sí FM	17.680
Mitre AM	15.470
Kiss FM	13.260
Cristal Classic FM	13.260

Fuente: Agencia Inmediata

En cuanto a las emisoras exclusivamente online se toman los casos de El Destape Radio, FutuRock y Congo en Buenos Aires y de Comunidad Fan en Rosario. En materia de producción de podcasts, los casos trabajados incluyen a Posta FM, Parque FM, Wetoker, La Nación y Anfibia. En el caso de las plataformas se incluyen en este trabajo a RadioCut, Raddios y Spotify Argentina.

Cuadro 7. Objeto de estudio



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al recorte temporal, el proceso de observación de los casos de estudio se realizó en dos etapas. La primera entre los meses de octubre y noviembre de 2019 y una segunda etapa entre febrero y marzo de 2020.

2.8. Breve descripción de los casos a estudiar

En este apartado se realiza una breve descripción de los 41 casos a estudiar en esta tesis. El objetivo de esta descripción es situar y contextualizar la elección de cada uno de ellos para una mejor comprensión y justificación de su inclusión en este trabajo.

Radio Mitre AM 790: es la radio más escuchada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Provincia de Buenos Aires. Tiene una programación netamente informativa y conductores líderes en sus horarios, que son figuras reconocidas del periodismo y la radiofonía argentina que además tienen participación en programas de televisión: por ejemplo, entre 2015 y 2019 tienen sus programas Marcelo Longobardi y Jorge Lanata, líderes de opinión con una marcada tendencia anti-kirchnerista. Es una de las radios con mayor estabilidad en su esquema de propiedad ya que es gestionada por Clarín desde 1985, aun cuando la regulación impedía que una empresa de gráfica (Clarín) accediera a

licencias de radiodifusión. Otra característica distintiva de esta radio es que fue pionera en la propiedad multimedial ya que fue fundada por el Diario La Nación en 1925, cuando la relación entre la prensa y la radiofonía daba sus primeros pasos. El 73% de su audiencia tiene más de 50 años y un 58% son mujeres.

La 100 FM 99.9: La 100 es una radio FM que surgió, bajo esa denominación, en 1987, luego de la compra, por parte del Grupo Clarín, de Radio Mire y su FM “5 Estrellas”. Desde entonces forma parte del Grupo Clarín y nunca cambió de dueños. Cuenta con una amplia red de repetidoras en todo el país con más de 80 emisoras afiliadas. Su programación actual se basa en dos figuras fuertes de la televisión que conducen la primera y la segunda mañana. Si bien su perfil de programas es de entretenimiento, música e información general, su gran cantidad de audiencia y los perfiles de sus principales conductores la ubican como una de las radios con relevancia en la agenda de actualidad. El 44% de su audiencia tiene menos de 35 años y casi el 60% son mujeres.

Radio 10 AM 710: En 2012, el empresario Cristóbal López (Grupo Indalo) adquirió el grupo de medios de Hadad (Radio 10, FM Mega, FM Vale, FM TKM y FM Pop más la señal de televisión C5N) y decidió cambiar su línea editorial. El vuelco de la línea editorial a favor del gobierno kirchnerista y el despido de algunos de los conductores más masivos produjo una caída en las mediciones que sostienen a la emisora en el segundo puesto (disputado con Radio La Red) de las radios informativas. En su programación se destacan conductores de radio y televisión reconocidos en una construcción discursiva políticamente ecléctica. Su audiencia también es adulta, como en el resto de las AMs, con un 60% por encima de los 50 años y se reparte casi en partes iguales entre mujeres y hombres.

FM Pop 101.5: fue la cuarta emisora de FM más escuchada de 2019. Cuenta con más de 40 repetidoras en todo el país. Su programación es de las más habladas entre las de FM con figuras reconocidas del mundo radiofónico y también de la televisión, en su mayoría hombres de entre 40 y 60 años. Cuenta con un perfil de oyente adulto con una agenda musical de clásicos en español. Si bien lideró los listados de rating desde 2013, la salida de sus dos principales figuras (Santiago Del Moro y Beto Casella) produjo una sangría grande de oyentes que hizo que se derrumbara en las mediciones durante 2018 y 2019. El

70% de su audiencia está compuesta por hombres y el 52% de sus oyentes tienen menos de 35 años.

Mega FM 98.3: fue fundada en el año 2000 y es una de las FM de Buenos Aires con una segmentación musical bien marcada, casi inédita en el mercado, con el rock nacional. Esta distinción le dio la posibilidad de liderar prontamente el ranking de las emisoras más escuchadas buena parte de la primera década del siglo XXI. Si bien su programación es esencialmente musical, por la mañana cuenta con programas de magazine con conductores de trayectoria en el mercado radiofónico local. Es propiedad del Grupo Indalo desde 2013 y en la actualidad ha perdido algo de lugar en las preferencias de las audiencias. Tiene una buena proporción de oyentes jóvenes (62% por debajo de los 35 años), hombres (65%) y de clase media-baja (54%).

AM 750: es una de las radios de amplitud modulada más jóvenes de Buenos Aires. Es la única que pertenece a un Sindicato. La cercanía política de Víctor Santa María, Secretario General del Sindicato Único de Trabajadores de Edificios de Renta y Horizontal (SUTERH), con el gobierno kirchnerista produjo, entre otras cuestiones, que la frecuencia fuese asignada al sindicato en 2008. Se trataba de un espacio vacante muy codiciado del dial ya que se encuentra entre las dos emisoras más escuchadas: Mitre (AM 790) y Radio 10 (AM 710). tuvo un relanzamiento en 2016 cuando la emisora contrató al conductor y relator de fútbol Víctor Hugo Morales. A partir de este movimiento, y de la caída o cierre de muchas emisoras con una línea editorial opositora al gobierno de Mauricio Macri, la AM 750 creció en audiencia hasta colocarse como la cuarta radio más escuchada de la amplitud modulada. Su programación, como la de todas las AM, es informativa aunque con un marcado perfil político-cultural y de agenda “progresista”. En los últimos cuatro años su rating creció un 80% y tiene una audiencia adulta: el 60% tiene más de 50 años.

FM Club 94.7: es una de las dos emisoras más jóvenes de este estudio. Fundada en 2019 por el Grupo Octubre, es una radio completamente deportiva que reúne en su programación la cobertura de distintos deportes y grandes equipos de periodistas deportivos. Es una novedad en el mercado local ya que no existen emisoras con ese tipo de segmentación en el dial de FM así como tampoco pueden encontrarse muchas transmisiones deportivas (que son más usuales en las radios de AM).

Oktubre FM 89.1: es otra de las emisoras nacidas en 2019 por acción del Grupo Octubre que decidió relanzar ese dial donde se encontraba la FM Malena (radio musical de tango). Tiene una búsqueda de segmentación musical en la audiencia joven sub-30 que utiliza al trap, rap y rock nacional como estrategia principal además de convocar a conductores con el mismo perfil etario para ocupar las principales franjas horarias.

La Red AM 910: La Red es una radio AM que cuenta con el respaldo periodístico, comercial y administrativo de uno de los multimedios más importantes del país. Cuenta con más de 30 repetidoras afiliadas en distintas provincias. Forma parte del Grupo América que, además, es dueño de más de 15 emisoras de radio en las provincias de San Juan, Mendoza, Entre Ríos y Santa Fe. Los ciclos periodísticos son encabezados por conductores que también tienen su lugar en la grilla del canal América TV. Todos sus conductores son hombres, con un perfil más joven que la del resto de sus competidores (entre 40 y 50 años). Los programas deportivos de mediodía y tarde son los más escuchados de la emisora junto a las transmisiones de partidos de fútbol durante los fines de semana. Dada su programación deportiva, el 83% de su audiencia está compuesta por hombres y tiene una de las audiencias más jóvenes de la AM con un 54% por debajo de los 50 años.

Radio Continental AM 590: Pertenece, desde el año 2004, al Grupo PRISA. De capitales españoles, este grupo multimediático trasnacional es uno de los actores radiofónicos más relevantes en Hispanoamérica (en España es propietario de Cadena SER, por ejemplo). Desde 2015, el Grupo PRISA y el Grupo Albavisión (de capitales mexicanos y estadounidenses) se encuentran en un proceso de unificación de sus operaciones en Latinoamérica. La programación de Continental es, principalmente, informativa aunque, desde principios de 2016, se encuentra en una etapa de redefinición y búsqueda luego de la partida de dos de sus figuras: Víctor Hugo Morales (en 2015) y Magdalena Ruíz Guiñazú (en 2014). Este proceso produjo una baja en sus niveles de audiencia que la encontraron, en el último año, en el quinto puesto de las AM. Los conductores de la emisora cuentan con una larga trayectoria en el medio y son, en su mayoría, hombres de más de 50 años. Casi un 60% de su audiencia tiene más de 50 años y en los últimos 5 años perdió el 50% de su rating.

Los 40 FM 105.5: en el año 2004, el grupo de capitales españoles PRISA hizo su ingreso al mercado radiofónico argentino y en ese momento lanzó la versión local de su exitosa radio-fórmula de hits musicales presente en casi todos los países del continente americano. En 2019 ocupó el sexto puesto entre las emisoras de FM más escuchadas y tiene un perfil de audiencia joven (77% por debajo de los 35 años) y femenino (56%).

Aspen FM 102.3: es una de las radios que más ha crecido en el mercado de Buenos Aires en los últimos cinco años. En 2016 era la sexta emisora más escuchada de FM y en 2019 finalizó en la segunda posición, detrás de La 100, con liderazgo en las franjas vespertinas y nocturnas. Su estilo musical es de hits adultos con canciones y artistas populares y masivos pero surgidos principalmente en las décadas de los 80's y 90's. Por ese motivo, su audiencia es la más adulta entre las FM con un 64% de sus oyentes mayores a los 35 años y un 60% de hombres.

Metro FM 95.1: es una de las primeras FM's en ponerse en funcionamiento en Buenos Aires. Por ese entonces, las radios de AM utilizaban la nueva frecuencia para retransmitir los contenidos. Esa fue la estrategia de Radio Del Plata. Hasta 2018 formaba parte de un grupo de tres emisoras junto a Radio Belgrano (AM 950) y FM Blue (100.7) aunque esas emisoras fueron vendidas. En los últimos años atravesó un proceso de pérdida paulatina de audiencia. Desde 2014, perdió el 60% de su rating. En 2019 se posicionó en el quinto puesto de las radios FM más escuchadas en Buenos Aires. Metro cuenta con una programación con ciclos de larga trayectoria (más de 15 años los más longevos) que apuntan a un formato de info-entretenimiento, con un público joven (20-45 años) y una icalización ligada a los géneros pop y electrónico. El perfil de conductor de la emisora es masculino en forma predominante y en un rango etario de 30-45 años. Su audiencia también es mayoritariamente masculina (70%), es la FM con mayor incidencia del nivel socioeconómico alto (35%) y el 75% de sus oyentes tienen entre 35 y 50 años.

Vortex FM 92.1: es una emisora propiedad de Mario Pergolini, histórico conductor de radio y televisión en Buenos Aires que lideró el rating de la segunda mañana de la radio porteña por una década. Surgió como un proyecto rupturista en cuanto a la propuesta tecnológica y artística de transmitir en video en vivo (streaming) toda la programación de la emisora que se ubica en un teatro. El desarrollo de escenografías virtuales y cámaras de alta definición para las transmisiones marcaron un avance en la radio local. Si bien no

se conocen números de su audiencia, compite en el rango de las FM de música rock para un público joven.

Radio Con Vos FM 89.9: es una de las marcas radiofónicas más jóvenes de Buenos Aires. La FM 89.9 comenzó a emitir en 1992 bajo la dirección y gerencia de Gloria López Lecube con el nombre de “La Isla”. El cambio de marca llegó con su venta en 2015 con un formato netamente de entretenimiento. En el año 2016, Kwelller se asoció con Carlos Gorosito y Benjamín Vijnovsky, dos empresarios con trayectoria en medios de comunicación, y modificaron el perfil de la emisora. A 2019, Radio Con Vos se transformó en una FM periodística con un marcado perfil de análisis político y económico. A diferencia de otras FM, su perfil de conductor es netamente informativo con periodistas que provienen principalmente de la prensa gráfica.

Radio Nacional AM 870: Radio Nacional apareció en el éter argentino en 1937 con el nombre de “Radio Del Estado” y desde entonces ha permanecido invariablemente bajo dominio del poder presidencial. En la actualidad forma parte de Radio y Televisión Argentina S.E. en la órbita la Secretaría de Medios y Contenidos Públicos, a cargo de Francisco Meritello, designado por el Presidente Alberto Fernández. Como parte de la cadena estatal nacional de radiodifusión abierta, Radio Nacional AM 870 comparte una red de 49 emisoras distribuidas por todo el país, cada una con una frecuencia de AM y otra de FM, además de otras tres FM segmentadas musicalmente en Buenos Aires (Clásica, Folklórica y Rock). Como parte de un sistema estatal de radiodifusión, Radio Nacional cuenta con una marcada dependencia editorial y administrativa del Poder Ejecutivo Nacional. Esto ha llevado tradicionalmente a la gubernamentalización de sus contenidos y su gestión. La consecuencia de esta característica es que resulta muy dificultosa la construcción de una audiencia sostenida a lo largo del tiempo.

Cadena 3 AM 700: LV3 formó parte del proceso de privatización de licencias de radiodifusión que realizó Carlos Menem al llegar a la presidencia en 1989. Un año más tarde, en 1990, la emisora fue adjudicada a un conjunto de empresarios -Gustavo Defilippi, del mundo financiero-, Carlos Ferla –abogado del empresario más exitoso de Córdoba, Gustavo Roggio-, la familia Bischoff –ligada a la gerencia de la empresa automotriz Fiat- y los periodistas sanjuaninos Mario Pereyra y José “Rony” Vargas. Con aportes provenientes del establishment provincial, la emisora se transformó rápidamente

en la líder de audiencia. Actualmente, Cadena 3 cuenta con tres FM en la ciudad de Córdoba Capital (en una de ellas retransmite la programación de la AM LV3). Dentro de la misma provincia, cuenta con otras nueve emisoras que retransmiten sus contenidos. A nivel nacional, cuenta con 21 emisoras afiliadas a sus contenidos (algunas son propias) en 13 provincias. Su programación es netamente informativa y cuenta con ciclos históricos como los de los propios Marcelo Pereyra y “Rony” Vargas, accionistas de la radio.

FM La Popu 92.3: es la segunda radio más escuchada en el Gran Córdoba y su éxito se debe, entre otras cosas, a la programación musical que tiene al “cuarteto” como centro de la rotación. Este género es originario y muy popular en la provincia mediterránea y, en combinación con reggaetón, cumbia y rock nacional, hacen que la emisora tenga un perfil transgeneracional. Surgida en 1994, su diseño como radio popular (tal como su nombre lo indica) resultó exitoso rápidamente en su nivel de rating que competían, directamente, con Radio Suquía (primera emisora comercial en programar cuarteto).

Gamba FM 106.3: nació en 2009 como una de las propuestas más disruptivas en el mercado radiofónico cordobés por su perfil joven y con contenidos pensados para las nuevas plataformas digitales como redes sociales y YouTube. Fue una de las primeras en realizar streaming de video de sus transmisiones. Se trata de una empresa familiar liderada por tres hermanos que, en 2018, firmaron un acuerdo con el empresario cultural Sergio Palazzo (fundador del Cosquín Rock) para lanzar otras tres radios FM en la ciudad segmentadas con distintas propuestas musicales.

LV10 Radio de Cuyo AM 720: nacida en 1931, fue la primera radio comercial de Mendoza, hoy es la segunda emisora de AM (que retransmite por FM) más escuchada en la provincia cuyana. De corte informativo, en los últimos años perdió centralidad en las preferencias de las audiencias donde se ve superada por emisoras musicales. Forma parte de uno de los dos grupos de medios más importantes de Mendoza: Radio y Televisión de Cuyo, propiedad de Sigifredo Alonso.

Estación del Sol FM 100.9: también pertenece a la familia mendocina Alonso y es la emisora más escuchada de la provincia. Lleva 45 años al aire y su programación es

estrictamente musical con un corte generalista basado en hits en castellano principalmente.

Radio Nihuil AM 680: Desde 1983, año del retorno a la democracia en Argentina, la familia Vila gestiona Radio Nihuil. El padre de uno de los actuales accionistas del Grupo América, Daniel Vila, compró la emisora como parte del crecimiento económico de su empresa, Dalvian, que tuvo grandes negocios inmobiliarios y financieros durante la dictadura militar. El Grupo América cuenta con otras cinco radios FM en la provincia (Brava, Montecristo, Ayer, Una y Latinos). Sus principales figuras entre 2016 y 2018 fueron conductores populares en la provincia.

Radio 2 AM 1230: LT2 AM 1230 es la radio de AM más escuchada de Rosario. Forma parte del Grupo Televisión Litoral que cuenta, además, con un canal de televisión abierta (Canal 3) y otras dos radios FM (Vida, la más escuchada en su dial, y Plus). Surgió en 1942 como parte de la extensión de la Cadena de Radios Splendid (RADES) hacia las distintas provincias argentinas. En 1982 la radio fue adjudicada al Grupo Televisión Litoral, de la familia Gollán, y comenzó su proceso para transformarse en la más escuchada de la ciudad frente a otras emisoras como LT3 Radio Cerealista y LT8. En 2015, tras el fallecimiento del fundador del Grupo Televisión Litoral, todos los medios del grupo cambiaron de manos y quedaron bajo la conducción del matrimonio entre Josefina Daminato y José Scaglione, empresarios locales. Su programación es netamente informativa y con noticias locales.

FM Vida 97.9: es la emisora más escuchada de Rosario desde hace algunos años. Su programación musical generalista centrada en hits en castellano le otorga un diferencial sobre otro tipo de propuestas. Cuenta con una gran cadena de repetidoras distribuidas en toda la provincia de Santa Fe.

Radiofónica FM 100.7: es la FM hablada más escuchada de Rosario y tiene un perfil marcadamente informativo que la coloca como la emisora de actualidad generalista más escuchada. Pertenece al Grupo Clap Medios que tiene otras dos emisoras en la ciudad. Además, su sitio web es de los portales informativos más visitados en la ciudad.

La Boing FM 97.3: es una FM de perfil joven y musical que disputa, en cierto sentido, la audiencia de FM Vida. Utiliza un ranking para programar sus canciones que tienen un estilo de hits latinoamericanos. Cuenta con decenas de repetidoras en buena parte de la zona litoral del país.

El Destape Radio: en septiembre de 2018 —y después de experimentar con éxito un programa de televisión semanal a través de YouTube— Roberto Navarro, reconocido periodista político de radio, gráfica y televisión, decidió lanzar junto a su productora (El Talar Producciones) la versión radiofónica de El Destape. Navarro había sido echado de Radio 10 y encontró en la versión radiofónica de su portal de noticias una salida para montar un proyecto propio. En 2019 transmitieron ocho horas de programación diaria en tres programas. En 2020 esa cifra llegó a 16 horas diarias. La característica distintiva de este proyecto es que además de transmitir por Internet, Navarro buscó una radio AM a través de la cual retransmitir sus contenidos. En 2018 fue la AM 530 “Somos Radio” y en 2019 es la AM 1050 “Radio Güemes”. En 2020 lanzó su dial de FM en Buenos Aires (107.3).

FutuRock: nació en 2016 cuando Hernán Lombardi, por entonces Director del Sistema Federal de Medios y Contenidos Públicos, decidió terminar con el proyecto de Nacional Rock que dirigía Federico Vázquez, echar a sus integrantes y dar de baja la programación. En pocos meses, Vázquez, Mengolini y compañía lanzaron FutuRock con la idea de sostener la audiencia y la marca-radio generada por años en la emisora estatal. Es una emisora que transmite únicamente por internet pero además cuenta con un sello de edición de música y de libros. Realiza festivales y otro tipo de eventos artísticos. Su programación es centralmente hablada con un fuerte perfil informativo y periodístico que incluye en su grilla a periodistas jóvenes y adopta al feminismo como bandera en sus contenidos.

Congo FM: es una radio exclusivamente online que también surgió en 2018 de un despido: el de Clemente Cancela y sus compañeros de Gente Sexy de FM Blue. A los pocos meses de la salida de la radio comprada por el Grupo América y el Grupo Fénix, nació Congo. Una app, una web y cinco horas de programación diaria. Con el correr de los meses, Congo se sumó producción de podcast y de contenido audiovisual.

Comunidad Fan: fue lanzada al mercado rosarino a finales de 2018 como una emisora exclusivamente online. Su fundador, Jorge “el Oso” Apezteguía, conducía un exitoso ciclo matutino en FM La Boing y decidió lanzar su proyecto personal con Comunidad Fan. Con un perfil joven y musical, con pequeños segmentos informativos, la penetración de la radio resultó relevante para ser exclusivamente digital. Tal es así que en 2020 su fundador adquirió la frecuencia 105.1 de la FM para emitir su programación.

Posta: es una red de podcast ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Sus directores son Luciano Banhero y Diego Dell’Agostino. Fue lanzado en 2014 y es la red más antigua de las estudiadas. Banhero tiene participación como conductor y columnista en una de las radios FM más escuchadas: Metro 95.1. Es uno de los partners más grandes de Spotify y HBO para la producción de podcasts en América Latina.

Wetoker: es un proyecto dirigido por Natalia Carcavallo y se creó con el respaldo de una productora radiofónica de gran alcance, Silmar Producciones. Actualmente es un proyecto independiente que se encuentra asociado a la segunda señal de noticias más vista de Argentina (TN). Nació en 2016 y además de los contenidos on demand ofrecen una radio online que mezcla música con podcast

Parque: es una productora de podcasts que se encuentra en la provincia de Córdoba, en la ciudad homónima. El proyecto es dirigido por Alan Porcel y Guido Padín quienes crearon la red en 2016.

La Nación Podcast: el Diario La Nación es el más tradicional y con mayor trayectoria en el mercado de Buenos Aires. Es el segundo diario de mayor tirada del país y el tercer portal informativo más visitado. En 2018 decidió incursionar en la producción de podcast y a 2020 cuenta con más de veinte programas realizados y produce un daily en sociedad con Spotify.

Anfibia Podcast: es la productora encabezada por Tomás Pérez Vizzón que forma parte de la Revisa Anfibia, producción académica de perfil social y cultural realizada por la Universidad Nacional de San Martín. Sus producciones sonoras comenzaron en 2018 en sociedad con Posta.

La Voz Podcast: es la plataforma de podcasts de La Voz del Interior, el diario de mayor circulación de Córdoba y uno de los diez portales informativos más visitados del país. En 2019 decidió comenzar a producir podcasts dentro de su oferta de contenidos digitales.

Los Andes Podcast: es el diario de mayor tirada en Mendoza y uno de los más importantes del país. Es propiedad del Grupo Clarín y desde 2018 produce podcasts, lo que lo convierte en el principal productor de la provincia.

2.9.Fases de trabajo

Esta investigación se realiza con un procedimiento de trabajo que establece, desde su inicio, cuatro etapas a superar que organizaron no solo el proceso de redacción del producto final sino también su diseño y la ejecución del trabajo de campo. Así, las cuatro etapas a través de las cuales se consigue realizar esta tesis son: la preparatoria, la ejecución del trabajo de campo, la analítica y la informativa (Casajús, 2014).

2.9.1. Etapa preparatoria

Cuenta con dos fases internas: una primera reflexiva y de estudio y una segunda de diseño de la investigación a realizar. Para la reflexiva se realizó un profundo y amplio trabajo de revisión bibliográfica y documental. El trabajo de recolección, lectura y análisis de bibliografía relacionada con el objeto de estudio y el encuadre teórico realizado es un proceso que el investigador académico realiza de manera sostenida a lo largo del tiempo. Sin embargo, la preparación y selección del material a utilizar para esta investigación tuvo un plazo acotado de un año y medio entre junio de 2018 y enero de 2020.

En ese tiempo, se identificaron autores claves que no hubiesen sido estudiados en el proceso de realización de la Tesis de Maestría en Industrias Culturales realizada en 2017. Además, se realizó una lectura y filtrado de las publicaciones de los últimos diez años en las principales publicaciones especializadas en radio y audio digital. Esto implicó rastreo de revistas académicas, publicación de libros colaborativos, informes y documentos publicados por autoridades regulatorias y actas de congresos y jornadas relacionadas con el trabajo de investigación.

En esta etapa también se realizaron entrevistas-charlas con otros investigadores a fin de mejorar el trabajo realizado en la Tesis de Maestría, afinar la construcción del marco

teórico y metodológico y sumar experiencias de trabajo con objetos de estudio similares. En ese sentido, fue parte central de esta etapa la lectura de otras tesis doctorales que estudiaron el mismo fenómeno con otros enfoques. Para esto se registraron y buscaron materiales en las bibliotecas de distintas universidades internacionales y locales.

Dentro del proceso reflexivo se observó de manera experimental y desestructurada el objeto de estudio: se identificó el universo a estudiar, se lo observó y se realizó un recorte de acuerdo a esa aproximación de sus plataformas digitales.

La siguiente fase dentro de la etapa preparatoria fue el diseño metodológico y teórico de la investigación. Para esto se confeccionaron categorías de análisis, variables, dimensiones e indicadores en base al trabajo de revisión bibliográfico en materia de modelo de negocios y de la radio como industria cultural. Luego del diseño de las preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación y de la forma a través de la cual se iba a responder a esos interrogantes, se diseñaron las herramientas necesarias para avanzar hacia el trabajo de campo propiamente dicho. Se pensaron las áreas a cubrir con las entrevistas semi-estructuradas, se identificaron los actores claves a indagar a través de un mapeo, se recopilaban fuentes de mercado y estatales para reconstruir el entorno industrial y se generaron las planillas de análisis de contenido.

2.9.2. Fase de Trabajo de Campo

Este momento de la investigación es el que se encarga de recolectar la información y los datos necesarios para el análisis de los casos de estudio. Las tres actividades realizadas fueron: caracterización del contexto, realización de entrevistas semi-estructuradas y análisis de contenido.

Para la caracterización del contexto se utilizaron fuentes documentales, estadísticas y regulatorias. Se recurrió a información proveniente y generada por el Ente Nacional de Comunicaciones, el Ministerio de Cultura (a través del Sistema de Información Cultural de Argentina –SINCA-), el INDEC y la Secretaría de Medios y Comunicación Pública de Presidencia de la Nación. Por otra parte, se utilizaron fuentes de información de mercado como las generadas por Kantar Ibope Media sobre audiencias de radio y la Cámara Argentina de Agencias de Medios sobre el mercado publicitario. Otros estudios realizados por agencias internacionales como Nielsen, Triton, IAB y agencias publicitarias también se fueron incluidos. Por último, se realizó una selección bibliográfica de trabajos académicos que estudiaron la evolución histórica de la industria radiofónica en Argentina.

La segunda actividad realizada en esta fase de la investigación fue el análisis de contenido. Esta tarea se desarrolló con grillas de observación de cada uno de los casos de estudio que hicieron posible la objetivación de las características de los espacios digitales estudiados. La observación de los perfiles de redes sociales, webs, aplicaciones y perfiles en plataformas de audio digital de los casos de estudio se realizó en dos etapas: la primera fue en los meses de octubre y noviembre de 2019 y la segunda fue en los meses de febrero y marzo de 2020.

Cada uno de los casos de estudio y sus plataformas fueron relevados sistemáticamente dos veces dentro de cada periodo de observación. Para completar la grilla se utilizaron como dispositivos de observación teléfonos celulares y computadoras que permitiesen ingresar a las plataformas indicadas.

En las próximas páginas se muestran las grillas con las cuales se analizaron los contenidos (productos) ofrecidos por las radios en sus webs y apps, las estrategias de distribución en otras plataformas, el uso de los perfiles en redes sociales y los formatos publicitarios siguiendo con las dimensiones y variables propuestas por la metodología de trabajo.

No todas las dimensiones y variables están incluidas en esas grillas ya que algunas de ellas fueron estudiadas con otras fuentes como las entrevistas y forman parte de la ficha general que explica los casos de estudio. Es el caso, por ejemplo, de la dimensión “concepción empresarial” que, en todas las variables, fue estudiada a través de las entrevistas semi-estructuradas al igual que fuentes de ingresos no-publicitarias.

Cuadro 8. Grilla de análisis de contenido para las aplicaciones móviles y sitios web.

			Utilización	Ritmo de Publicación	Tipo de producción	Observaciones
Lenguaje de los contenidos	Audio	Audio de programas				
		Audios exclusivos				
	Video	Cortes de videos de programas				
		Cortes de video exclusivos				
		Transmisión de video				
	Texto	Notas sobre contenidos de la programación				
		Notas sobre otros contenidos				
	Fotos	Fotogalerías de contenidos programados				
		Fotogalerías de otros eventos				
Género de los contenidos	Entrevista					
	Editorial					
	Documental/Informe					
	Charla/Debate					
	Concurso					
	Participación de audiencia					
	Columna					
	Noticia					
Nivel de interactividad	Auto programación	Selección de estilo musical				
		Búsqueda temporal en la programación				
		Posibilidad de generar un hilo de cortes				
		Interrupción de streaming para escuchar un corte				
	Archivo	Por programa				
		Por sección				
		Por temática				

	General				
	Programas completos				
	Comentarios				
	Compartir				
	Valorar				

Cuadro 9. Grilla para estudiar la presencia en diferentes plataformas

		Con video	Con imagen de fondo	Observaciones
Youtube	Transmisión en vivo			
	Columnas			
	Secciones			
	Programas completos			
	Contenidos exclusivos			
		Utilización	Observaciones	
Spotify	Columnas			
	Secciones			
	Programas completos			
	Contenidos exclusivos			
Agregadores	Presencia			
	Perfiles propios			
	Utilización activa			

Cuadro 10. Grilla para el estudio de la utilización de redes sociales

				Placas-Fotos	Textos	Videos	Audiograma		
Comunicación en redes sociales	Twitter	Informativo	Transmisiones en vivo de programa						
			Transmisiones en vivo extras						
			Enlaces a noticias en web propia						
			Enlaces a noticias en otras webs						
			Transcripcción/cobertura contenido vivo						
			Enlaces para escuchar audios de la programación						
			Información-Servicio						
		Promocional	Emisora						
			Programas						
			Conductores						
		Interactivo	Concursos						
			Consignas del aire						
			Encuestas						
			Respuestas a comentarios						
				Placas-Fotos	Textos	Videos	Audiograma	Feed	Stories
	Instagram	Informativo	Transmisiones en vivo de programa						
			Transmisiones en vivo extras						
			Enlaces a noticias en web propia						
			Enlaces a noticias en otras webs						
			Transcripcción/cobertura contenido vivo						

	Facebook		Enlaces para escuchar audios de la programación							
			Información-Servicio							
		Promocional	Emisora							
			Programas							
			Conductores							
		Interactivo	Concursos							
			Consignas del aire							
			Encuestas							
			Respuestas a comentarios							
		Informativo	Transmisiones en vivo de programa							
			Transmisiones en vivo extras							
			Enlaces a noticias en web propia							
			Enlaces a noticias en otras webs							
			Transcripción/cobertura contenido vivo							
			Enlaces para escuchar audios de la programación							
			Información-Servicio							
		Promocional	Emisora							
			Programas							
			Conductores							
		Interactivo	Concursos							
			Consignas del aire							
			Encuestas							
			Respuestas a comentarios							

Cuadro 11. Grilla para el análisis de los formatos publicitarios

			Utilización	Frecuencia	Observaciones
Publicidad	App	Pre-roll audio			
		Mid-roll audio			
		Pre-roll video			
		Mid-roll video			
		Banner estático			
		Banner video			
		Banner audio			
		Publinotas			
		Robapáginas			
		Sitios brandeados			
		Auspicio secciones			
		Publicidad de afiliación			
	Web	Pre-roll audio			
		Mid-roll audio			
		Pre-roll video			
		Mid-roll video			
		Banner estático			
		Banner video			
		Banner audio			
		Publinotas			
		Robapáginas			
		Sitios brandeados			
		Auspicio secciones			
		Publicidad de afiliación			
		Publicidad gráfica			

	Redes Sociales	Publicaciones auspiciadas			
		Concursos			
		Videos			
		Presentación programa auspiciado			
		Contenido marcario			
	Youtube	Audio			
		Video			
		Auspicio gráfico			
	Spotify	Audio			
		Auspicio gráfico			

La tercera actividad comprendida en la fase de trabajo fue la realización de las entrevistas semi-estructuradas con actores claves. Esta tarea se realizó entre agosto de 2019 y marzo de 2020 y la gran mayoría de las mismas se realizaron de forma presencial. En pocos casos se realizaron a distancia y por teléfono. Cada una de estas entrevistas fue pre-producida para cubrir distintas áreas de interés para esta tesis de acuerdo a los roles y actividades desarrollados por los entrevistados. Así, en algunas entrevistas el foco estuvo puesto en la gestión comercial, en otras en la producción y también hubo otras con foco en el análisis del mercado.

Cuadro 12. Lista de entrevistados

	Entrevistado	Cargo
Radio Mitre - La 100	Rubén Corda	Director General Radio Mitre S.A.
	Mercedes Alegre	Jefa de Inteligencia Comercial
	Rodrigo Picotti	Coordinador de Contenidos Digitales Radio Mitre
Radio 10 - Mega - Pop	Martín Correa	Coordinador Redes Sociales Indalo Radios
	Guido Lenci	Gerente Comercial Multiplataforma
AM 750 - FM Octubre - Club 947	Ana Soffietto	Manager de Producto Digital Grupo Octubre Radios
FM Metro 95.1	Marcelo Bakalian	Gerente de Marketing
	Adrián Montesanto	Director Contenidos Digitales
	Juan Ignacio Saredo	Director Comercial Digital
La Red	Santiago Cantenys	Director General Radio La Red
	Aníbal Díaz	Gerente Comercial Multiplataforma
Los 40 - Aspen - Continental	Pablo Glattstein	Director General Albavisión Radios
	Martín De Angelis	Gerente de Tecnología y Transformación Digital PRISA
Radio Nacional	Martín Biblióni	Jefe de Redacción Digital
	Diego Mintz	Jefe de Producción de Podcast
Radio Con Vos	Pablo Zanotto	Jefe Contenidos Digitales
Vorterix	Mario Pergolini	Accionista y Director General Vorterix Media
	Analía Tiévoli	Gerente Comercial
	Fernando Cordara	Gerente Contenidos Digitales
Cadena 3 - FM La Popu	Guillermo Chialvo	Director General Cadena 3
	Maxi Tell	Jefe Contenidos Digitales
FM Gamba	Gastón Fernández	Gerente de Radios Grupo Gamba
LV10 y FM Estación del Sol	Gustavo Bastías	Gerente de radios Grupo Radios de Cuyo
Radio Nihuil	Carlos Martin	Gerente de Marketing Radios Grupo UNO
LT2 y FM Vida	Ignacio Méndez	Accionista y Gerente de Programación Televisión Litoral

FM Radiofónica y FM Boing	Edmundo Díaz de Lezama	Accionista y Director Grupo Radiofónica
El Destape Radio	Mariano Mogni	Director General
Congo FM	Clemente Cancela	Director General
	Facundo Soler	Encargado de redes sociales
FutuRock	Federico Vázquez	Director General
Comunidad Fan	Jorge Apezteguía	Accionista y Director
Parque FM	Alan Porcel	Director
	Guido Padín	Director
Posta	Luciano Banchero	Accionista y Director de Producción
	Diego Dellagostino	Accionista y Jefe de comercialización
La Nación Podcast	Ricardo Sametband	Encargado de podcast
Anfibia Podcast	Tomás Perez Vizzón	Encargado de podcast
Los Andes Podcast	Leonardo Rearte	Encargado de podcast
La Voz Podcast	Juan Carlos Simo	Encargado de podcast
Wetoker	Carolina Carcavallo	Directora
Otras entrevistas	Horacio Fraccione	Director Agencia Mediamax
	Diego Gras	Ejecutivo de Ventas AudioAd
	Mariano Pagella	Productor Adonde Media Podcast
	Ariel Tiferes	Encargado de podcast A24
	Paulo Chullmir	Gerente de Producto Digital TN
	Gonzalo Alonso	Director Agencia AudioEngage
	Mariano Ruiz	Director de Radio Research en Kantar Ibope Media
	Guillermo Narvaja	Director y creador RadioCut

2.9.3. Fase Analítica

Con el trabajo de campo realizado, en esta fase se procede a la lectura, concentración y recopilación de la información relevada. La desgrabación de las entrevistas, la unificación de las grillas de análisis de contenido, la selección de la bibliografía necesaria para la construcción del marco teórico y de la documentación útil para la re-construcción del entorno general de la industria radiofónica son los insumos para esta fase. Aquí comienza la redacción de la tesis propiamente dicha.

De esta manera, con un cronograma de redacción y revisión se avanzó mensualmente en la escritura de informes parciales que luego se transformaron en los capítulos de esta tesis de acuerdo a las distintas variables a estudiar. En una primera etapa se realizó un trabajo comparativo de manera separada y por cada una de las variables dentro de los sub-grupos de

casos (radios FM, radios AM, radios online, podcasts) para luego cruzar variables entre ellos y entre las distintas zonas geográficas (Buenos Aires, Córdoba, Rosario y Mendoza).

Así, en esta etapa de la investigación se realizó una lectura cualitativa, un análisis cuantitativo y también valorativo de los datos extraídos en el trabajo de campo y se redactaron los apartados centrales de esta tesis.

2.9.4. Fase Informativa

Como última fase del trabajo de investigación, aquí se realizó una re-lectura de todo lo redactado hasta el momento (capítulos de análisis y comparación) para la redacción de la introducción y conclusión del estudio. Fueron fundamentales para esta etapa los comentarios y revisiones realizadas por el director de esta tesis doctoral, el Dr. Santiago Marino, y la validación de todo el proceso metodológico, ejecutivo y teórico.

Capítulo 3

La radio como industria cultural

La definición de la radio como una industria cultural implica la explicación y disección de sus especificidades como medio de comunicación pero también la naturaleza de sus procesos productivos, organización laboral, forma de valorización del capital invertido y estructura de costos e ingresos. Es decir, se requiere de una definición comunicacional o socio-cultural pero también de otra que complemente los aspectos económicos.

En el primer apartado se presenta a la radio como integrante de la rama de las industrias culturales de emisión continua y se describe su naturaleza radiodifusora. Y cómo eso afecta a sus productos, organización productiva y formas de financiamiento. A continuación se presenta a la radio como medio de comunicación desde las características de su lenguaje, de las relaciones que plantea con las audiencias y su relevancia sociocultural.

Luego se presentan las características del modelo productivo radiofónico. Desde la forma y actividades que se incluyen en ese modelo, su cadena de valor, los roles involucrados en una estructura productiva como también la estructura de ingresos y gastos con las diferentes fuentes de las mismas. Además, se describen las características generales y particulares de las empresas

radiofónicas así como las cuestiones más relevantes del proceso de gestión de estas organizaciones.

Por último, este capítulo trabaja sobre las transformaciones que afectan a la radio como industria cultural de origen analógico, los desafíos, oportunidades y debilidades del medio ante internet como factor convergente y se presentan preguntas e interrogantes que dan origen, en parte, a esta tesis.

3.1.Las industrias culturales de emisión continua

Si se toma las clasificaciones que Zallo (1988: 119) realiza sobre las distintas ramas de las industrias culturales basadas en las distintas formas de valorización, se encuentra a la radio dentro de la rama de la emisión continua o de flujo. Este rótulo lo comparte con la otra industria proveniente de la radiodifusión: la televisión. Son industrias mediáticas que emiten su señal sin interrupciones aunque sus ciclos productivos son temporales (un programa implica un ciclo y el que le sigue, otro).

Las industrias culturales de emisión continua generan productos con una obsolescencia rápida y altos ritmos de producción, por lo tanto también son altos los niveles de serialización y estandarización. Para Zallo, el audiovisual continuo cuenta con “procesos de trabajo plenamente industriales, -simultáneos por producción y secuenciales por emisión, ordenados por una programación que asegura la continuidad y cotidianeidad de las emisiones- que integran el trabajo creativo y técnico” (1988:119).

En su caracterización de este tipo de industrias culturales, Zallo (1992: 99) puntualiza que se trata de actividades que satisfacen demandas ilimitadas y no competitivas. Esto quiere decir que los productos pueden ser consumidos por la mayor cantidad de destinatarios que lo quieran sin necesidad de que el producto escasee. Además, tienen unos costos marginales que tienden a cero por lo cual buscan economía de escala. A esto se suma que la producción se organiza en grillas de programación que marcan los ritmos y horarios de trabajo mientras esta misma programación es la principal herramienta de valorización del capital dada la relevancia de la venta de espacios publicitarios en la misma como fuente de ingreso.

La relevancia de la programación en la organización productiva de las industrias de emisión continua y en la forma de obtener ingresos explica, en parte, las crisis que atraviesan estos medios en la actualidad.

Se hacen coincidir responsabilidades sobre programas, géneros y franjas horarias en un escaso personal muy cualificado, mientras se especializa a los más sobre los

elementos estandarizados de un mismo tipo de programas y se imponen también condiciones y normas técnicas y artísticas –incluso a empresas subcontratadas- que homogeneizan la diversidad de programas. (Zallo, 1988:120)

Para Miége (1992), los productos de este tipo de industrias culturales además de caracterizarse por la continuidad también tienen una gran amplitud en su difusión. Esta combinación se suma a la caducidad de los contenidos volcados para derivar en un ciclo altamente rutinizado. La vida fugaz de sus productos vuelve necesario establecer técnicas y modelos de producción que sean regulares y reduzcan la aleatoriedad y los errores.

Ante la imposibilidad de estandarizar los contenidos, se estandarizan los formatos. Así, la música, la información o las imágenes que sirven de insumo a estos productos son similares entre sí aunque no pierden la novedad y especificidad necesaria para atraer a las audiencias. La organización y la estructura al interior del ciclo productivo son los clivajes esenciales del ciclo productivo industrializado de la radio y la televisión.

La programación se transforma, entonces, en el principal instrumento de valorización de los productos de estas industrias de emisión o difusión continua. Así, los emisores ordenan una grilla de programas que procura seguir los ritmos y las demandas de sus audiencias ya que el objetivo de este ordenamiento es fidelizar la mayor cantidad de público posible. De esto último depende el financiamiento de estas industrias ya que sus ingresos están determinados, principalmente, por lo que logren recaudar en concepto de venta de anuncios. El volumen de esta recaudación está ligado a dos factores: el tipo de audiencia al que se apunta (segmentación) o su cantidad (contenidos generalistas) (Bolaño, 2012).

3.2.La radio como medio de comunicación

Lo primero que puede decirse es que la radio fue pionera en una serie de aspectos, prácticas y avances que luego serían utilizados por la televisión. Por ejemplo: fue la primera en utilizar un modelo de broadcasting a partir del diseño de una grilla de programas continua y unívoca destinada a una amplia cantidad de receptores conectados a través del éter. De la misma forma, también fue de avanzada en la organización productiva que combina el trabajo técnico con el creativo, la organización en cadenas de repetidoras, utilización de otras industrias culturales (en este caso la musical, luego la TV haría lo propio con el cine), la formación de masas de audiencias y su posterior segmentación (Zallo, 1988).

Pero para definirla como medio de comunicación pueden utilizarse citas autores que la caracterizan por sus aspectos técnicos (Rébora, 2002; Meditsch, 2001; Cuesta Moreno, 2012) y

decir que la radio es un medio de comunicación masiva que utiliza las onda electromagnéticas para transmitir unos mensajes que usan el sonido como principal soporte. Estas transmisiones se realizan en tiempo real e implican la emisión y recepción de ondas de sonido perceptible para los oídos que son reconvertidos por los aparatos transmisores y receptores. Pero estas definiciones, como se dijo, pondrían muy difícil la caracterización de todo lo que hoy sucede en el marco de una emisora como algo “radiofónico”.

La radio no es tecnología. O mejor dicho, no es sólo tecnología. Está mediada técnicamente, trabaja y explota distintos dispositivos tecnológicos pero para construir con y sobre ellos un proceso comunicativo. La radio transforma la tecnología en sonido, es y seguirá siendo tecnología, dispositivos. Pero los dispositivos por sí mismos no dicen nada. La radiofonía surge en el mundo sobre dispositivos técnicos disponibles con anterioridad para usos militares. Lo que cambia para que estas tecnologías se transformen en medio de comunicación es su adopción socio cultural como proceso comunicativo. Los dispositivos y la tecnología son puestos al servicio de la generación, producción y propagación de cultura y formas de expresión (Cebrián Herreros, 2011:33).

El investigador argentino Fernández propone una perspectiva similar al momento de pensar en “lo radiofónico” al partir de la definición de “medio” como “todo dispositivo técnico o conjunto de ellos que –con sus prácticas sociales vinculadas- permiten la relación discursiva entre individuos y/o sectores sociales más allá del cara-a-cara” (2008:37). Así, va a entender luego lo radiofónico como un conjunto o serie de fenómenos: dispositivos técnicos, contenidos y prácticas sociales asociadas.

Dispositivos técnicos que se van a ir incorporando al uso radiofónico generando posibilidades y restricciones de construcción discursiva, géneros y estilos radiofónicos que van a ir apareciendo y consolidándose y lo mismo va a ocurrir con prácticas sociales nuevas –total o parcialmente, directa o indirectamente- relacionadas con el nuevo medio. (2008:36)

Esta definición aporta un rasgo central de la comunicación radiofónica: la técnica (dispositivos) y la tecnología (de transmisión) condicionan las posibilidades discursivas y los contenidos. Así, existen distintas formas de transmitir en la radiofonía tradicional, principalmente tres: AM, FM y Onda Corta. Cada una habilita distintos usos: desde la trasnacionalidad de la onda corta al alcance regional de la AM, pasando por la localía de la FM y su estereofonía que habilita mejor calidad para la emisión de contenidos musicales.

Como se dijo, la radio no es sólo tecnología. Cuenta con un lenguaje y unos contenidos específicos. El primero está definido por cuatro elementos fundamentales: la palabra hablada,

el silencio, la música y los efectos sonoros (Cuesta Moreno, 2012). La comunicación radiofónica, entonces, se da cuanto el contenido de los mensajes transmitidos puede ser reconstruido en su totalidad en la instancia de recepción gracias a elementos sonoros (Faus Belau, 1973).

En línea con la conceptualización de Faus Belau, Fernández (2014) brinda tres definiciones de la radio. La primera es la “radio-transmisión” que se da cuando el medio reproduce un espacio social de existencia previa e independiente al fenómeno mediático. La segunda es la “radio-soporte” que se encuentra cuando no se percibe un espacio del otro lado del parlante o auricular sino sólo una voz individual o música. La tercera definición, y más pertinente con el medio radiofónico, es la de “radio-emisión”. En este fenómeno, el espacio percibido a través del dispositivo sólo es accesible a través del medio. Este concepto de radio es definido como “una oferta discursiva en vivo, en interacción con lo grabado, generada por un centro emisor; con carga informativa variada, entrelazada con otros tipos discursivos, que se puede recibir realizando otras actividades que requieran visión y atención” (2014:98).

Otra forma de escapar a las definiciones tecnologicistas del medio radiofónico es incorporar a la caracterización su rol social. La radio como canal tecnológico preexistente al medio de comunicación, se volvió práctica comunicativa al entrometerse en el espacio público de intercambios culturales e informativos y ser apropiado por estos colectivos. Así, la radio como forma de mediación cumple, al igual que otros medios de comunicación, un rol particular y trascendental en la constitución del espacio público en el que funciona (Mata, 1998). La radio encuentra así una definición que la distancia de las determinaciones dependientes de las tecnologías de transmisión y recepción para ser considerada una institución social configuradora, con muchas otras, del espacio y las discusiones públicas.

La propia identidad de la radio es dada más por el uso social específico de un conjunto de técnicas que por una técnica en sí. Por eso, se puede hablar de su existencia, en cuanto institución, desde que la primera emisora regular entró en operación, más allá de que las condiciones técnicas de producción, emisión y recepción de aquel momento poco tuviesen que ver con las actuales (Ferrareto, 2016). Para esta forma de definir la radio, es necesario pensarla:

Como una institución social, caracterizada por una propuesta de uso social para un conjunto de tecnologías, cristalizada en una institución. Consideramos que hoy sería mejor aún pensar esta institución social como creación cultural, con sus propias leyes y su forma específica de mediación socio-técnica. Esta creación cultural formada como una institución social se constituye en un medio para transmitir contenidos periodísticos, de servicio, de entretenimiento, musicales, educativos y publicidades conformados a partir de un lenguaje comunicacional específico (Ferrareto;

Kischinhevsky, 2010), el uso de la voz, la música, los efectos sonoros y el silencio, independientemente del soporte tecnológico al que esté unido. (Ferrareto, 2015:216)

En este trabajo, entonces, se entenderá por radio a esa institución social que utiliza los dispositivos técnicos disponibles para un tipo de mediación específica (sonora) que tiene un rol relevante en la construcción simbólica y del espacio público, con una forma específica de lenguaje comunicacional que utiliza el sonido como soporte y con unos contenidos puestos en juego. Además, se tienen en cuenta aquí ciertas características originarias y definitorias del medio en su versión hertziana (AM y FM principalmente).

3.3.La incidencia socio-cultural de la radio

La escucha de radio persigue, al menos, cinco objetivos o motivaciones: ser una distracción en la rutina diaria, ser una compañía en esas actividades, mejorar la integración social, dar al oyente una sensación de auto-reconocimiento y, por último, de estar informado y atento a lo que sucede en el mundo que lo rodea (Hendy, 2000:133).

La escucha de radio está definida, según David Hendy, por una paradoja: al tiempo que se trata de un consumo personal e íntimo, une al oyente a una comunidad de personas que comparten la misma actividad. Algo así como una “comunidad imaginada” compuesta por los oyentes del mismo programa o emisora. Este sentido de comunidad, según Hendy (2000: 120) no se da solo por pertenecer a una masa de oyentes de una emisora o programa sino por dos cuestiones centrales: la escucha de sonidos que nos cuentan, de alguna manera, el mundo que nos rodea y una experiencia, poco explicada, de compartir la misma transmisión.

Chignell (2009:76) prefiere definir este fenómeno como co-presencia y el rasgo que distingue es la construcción de identidad en base a compartir la escucha del contenido. Esto genera, en palabras del autor, una “comunidad imaginada” que está geográficamente dispersa y con distintas identidades (culturales, nacionales, étnicas, religiosas) pero comparte la escucha de un programa, conductor o emisora.

Esta relación de cercanía y confianza que la radio construye con su audiencia está muy relacionada con lo que puede marcarse como una falencia pero en realidad es una ventaja: la falta de imágenes. No se trata de una falta de imágenes sino de la estimulación de la generación de las mismas en la cabeza del oyente, en su imaginación. Y esa actividad cognitiva colabora, en palabras de Hendy (2000:119), para forjar una atracción emocional mucho más fuerte con la radio en tiempos de un audiovisual reinante.

Blindness also gives radio some of its strengths. The need to use the listener's imagination creates an engagement that can itself foster a companionship (or intimacy) between presenter and listener. Another by-product of radio's visual disability is its cheapness to produce, which can facilitate a greater variety of programming. Radio is also highly portable and does not require the level of attention demanded by visual media: it is a secondary medium that can be received while the listener is doing something else. (Chignell, 2009:68)

La escucha íntima (facilitada por su portabilidad), la falta de imágenes, el estímulo a la imaginación para recrear imágenes y la compañía prolongada en actividades cotidianas marcan la capacidad de la radio para generar relaciones más cercanas entre el oyente y los conductores. Otra de los motivos de la escucha de radio –hacer la rutina menos aburrida o más entretenida (Ferrareto, 2014)- puede dar a entender que el contenido de una emisora no importa del todo mientras cumpla con su rol de sonido de fondo de un viaje o una actividad laboral. Esto pone al contenido de la radio como un caudal ininterrumpido de contenido que acompaña una atención puesta, centralmente, en otra tarea. Esta atención sólo se conquista con llamados, matices, alteraciones sonoras o temas de interés. Sin embargo, aun cuando el interés ni la atención son completos, la radio sigue prendida. Esto lleva a Hendy (2000:129) a concluir que la relación de los oyentes con el medio no se da a través de la elección de un programa en particular sino en elegir ese “caudal ininterrumpido” por sus características, que por supuesto incluye a los programas pero no solo.

Un último aspecto, mencionado al pasar en este apartado, que hace a la radio y su inserción cultural en las sociedades actuales es el bajo costo que implica producir y emitir contenidos para una amplia diversidad de actores. En este punto, la radio es el medio más democrático por su economicidad ya que hace que actores sin fines de lucro, con fines sociales y culturales puedan cubrir y alcanzar los recursos necesarios para montar una emisora o bien realizar una producción de alta calidad (Marta-Lazo y Ortiz Sobrino, 2016). La transmisión por FM es mucho más económica que la de AM y mucho más local su alcance. De esta manera, muchas de estas emisoras cuentan con lo comunitario y lo local como características distintivas para diseñar sus ofertas de contenidos y parrillas de programación. Esto hace, también, que la radio sea un medio mucho más cercado que la prensa gráfica o la televisión.

La última característica sociocultural de la radio a mencionar es su resiliencia (Yaguana, 2019): y hace referencia a su capacidad (y experiencia) para adaptarse a distintos avances tecnológicos. Es así que la historia de la radiofonía encuentra distintos momentos críticos y caros a su modelo artístico: la aparición de los receptores transistorizados y portátiles, la masificación de la televisión, el auge de la música grabada, la utilización de la frecuencia modulada para realizar transmisiones, los procesos de digitalización de la información y, por último, la instalación de

internet como principal red mundial de acceso a información y cultura. A 100 años de su surgimiento y con todos estos avances tecnológicos, la radio sigue vigente.

3.4.El modelo productivo radiofónico

3.4.1. La producción radiofónica

La radiofonía tiene dos actividades productivas principales: la radiodifusión o emisión y la producción de contenidos (Hendy, 2000:11). La transmisión de los contenidos es una tarea exclusivamente técnica que consiste en poner en funcionamiento el equipamiento necesario para la transformación del sonido en su formato de emisión (pueden ser ondas electromagnéticas o bits). La actividad productora implica realizar las tareas técnicas y creativas necesarias para generar unos contenidos soportados por el sonido y con objetivos de comunicación masiva de información o entretenimiento. Estas dos grandes áreas de operación dentro de la radiofonía pueden ser realizadas por la misma empresa u organización –así sucede en la mayoría de los casos más masivos- o por unidades diferentes.

El modelo productivo radiofónico se organiza sobre dos unidades o productos: el programa y la programación. Como se dijo en líneas anteriores, las industrias culturales de emisión continua utilizan la programación como forma de valorización del capital invertido a través de la venta e inserción de espacios publicitarios en distintos espacios de la misma.

La producción radiofónica fue ampliamente trabajada y estudiada por diversos autores. Puede ser entendida como un proceso de tratamiento y transformación de recursos materiales e inmateriales en una nueva realidad o bien. En este proceso hay altas cuotas de intervención creativa y de manufactura que permiten la transformación de distintos recursos en un recurso (Martínez Costa, 2011:124). Amoedo (2002) señala que el objetivo de este proceso productivo es la creación de mensajes radiofónicos, es decir, que respeten las particularidades del lenguaje, tengan al sonido como soporte y sean, obviamente, mediados técnicamente. Entonces, los recursos materiales e inmateriales son manipulados técnica y creativamente para producir contenidos sonoros con significados e implicancias tanto estéticas como semánticas (Gutiérrez y Perona, 2002).

Estas definiciones y conceptualizaciones del proceso productivo radiofónico marcan la importancia y no exclusividad que tienen en él las labores técnicas y las creativas. El trabajo en equipo y simultáneo de roles técnicos-operativos junto a los artísticos y de “ideación” de las estéticas y semánticas son mutuamente necesarios para la planificación, organización, diseño y

ejecución del proceso. “La producción radiofónica implica tomar decisiones para dar forma y fondo a un producto sonoro radiofónico que tiene una naturaleza y que debe emplazarse de una manera concreta, tanto en la parrilla de programación de una emisora como en los nuevos soportes digitales” (Martínez Costa, 2011:125).

El producto final de este proceso para ser dominio exclusivo de los programas y los distintos géneros y formatos.

“La producción radiofónica es el proceso creativo que implica la aplicación de técnicas, hábitos informativos y destrezas cuyo ámbito de trabajo se centra en la realización de programas, grabados o en directo; la realización técnica de elementos de identificación o de continuidad; o en la elaboración de un producto radiofónico, ya sea de naturaleza informativa o de creación; y que tiene como objetivo la difusión para la consecuencia de la programación (Amoedo, 2002:164).

En esta definición, entonces, se observa que el programa no es la única unidad de producción ni la más pequeña. Existen piezas sonoras y radiofónicas que también son el punto final de procesos productivos que luego se insertan en un programa y, luego, en una programación. Esto muestra entonces, que el producto radiofónico es una continuidad y sucesión de productos que se suceden de manera constante.

Rodero Antón (2005:16) sostiene que esta idea de producción radiofónica implica: que la creatividad humana y su capacidad para despertar emociones para que el discurso sea eficaz y para esto debe ser inserta en una dinámica pre-existente; que el productor debe conocer los condicionamientos técnicos y comunicativos del medio que emplea; que la unidad más básica de producción son los géneros radiofónicos que luego se insertan en niveles superiores como el programa; y que el conocimiento teórico y la formación práctica son esenciales, también, para la correcta gestión de los recursos necesarios para conseguir el producto buscado.

El proceso de productivo de la radio cuenta con cuatro etapas: la concepción, para la cual se necesita el conocimiento teórico y técnico; la selección de los componentes necesarios; el diseño de la estructura del producto; y su realización final donde se utilizan las herramientas técnicas (Rodero Antón, 2005:16). Sin embargo, también puede pensarse la producción de radio en seis etapas: la ideación y definición del producto; la selección de los recursos necesarios; el diseño, planificación y ejecución de la recolección de los recursos necesarios; la elaboración del guión; la realización del producto; y la postproducción, con su consecuente evaluación/control final (Martínez Costa, 2011:125).

Así como es cierto que no todos los géneros y formatos radiofónicos utilizan de la misma manera las distintas fases de producción, la radio en sus formas más convencionales tiene una estructura narrativa que prioriza el sonido, narra mayoritariamente en presente y tiene un estilo

conversacional. Esto último, sucede incluso en aquellos programas donde no hay dos integrantes de mesa sino que el diálogo se construye con los oyentes. La narrativa en tiempo presente está ligada al apego que tiene la radio convencional por tener un alto ritmo de actualización de sus contenidos, especialmente los informativos, y la inmediatez con la que trabaja sobre los eventos recientes (Martínez Costa, 2011: 131).

La programación, entonces, es el producto más complejo y amplio que produce una emisora. Y es, también, una decisión estratégica no sólo al momento de ordenar unos contenidos de forma secuencial y de acuerdo a un modelo de difusión continua. También resulta una decisión clave en cuanto al modelo comercial ya que determina cómo se ofertan y en qué momentos unos contenidos que atraerán unas audiencias que luego formarán parte central de la negociación con los auspiciantes, principal fuente de ingresos. La importancia de este ítem de la gestión puede explicarse a través de su relación con el valor de marca de una emisora.

Lo único absolutamente necesario para el éxito de una radio comercial es definir una identidad. La identidad de una estación necesita ser la combinación de todo lo que la radio es para sus oyentes, sintetizados en uno o dos elementos altamente reconocibles. Una identidad es la única cosa que cuando la gente ve, oye o piensa en el nombre de la estación, proporciona una imagen instantánea de la radio. La identidad de la estación se puede lograr principalmente por medio de lo que se ofrece a los oyentes en términos de programación. (Ferrareto, 2014:58)

La particularidad de esta actividad hace que la acción de una emisora se manifieste en su programación y, por tanto, la definición de qué tipo de radio y qué tipo de programación será ofertada a las audiencias constituye un paso trascendental en la gestión de este medio, como ya se dijo (Moreno, 2005).

Se pueden definir dos tipos de radio que son los más utilizados en el mercado: la que se preocupa por informar y actualizar a sus oyentes con los hechos que suceden a su alrededor (información-comunicación) y la que tiene una función de tipo estético-emotiva (musical). Luego, existen diferentes formas de programación.

Programar es una técnica, pero, al mismo tiempo, también es un arte: la técnica y el arte de idear, realizar y presentar unos contenidos que brinden un servicio al tipo de audiencia al que se dirige la emisora acorde con los principios editoriales de la empresa, los recursos humanos y técnicos de los que se dispone y los parámetros reales del mercado en el que se emite. (...) Es un concepto que hace referencia a la estrategia empresarial de la emisora y al diseño narrativo del relato radiofónico en el tiempo. (Moreno, 2005:68).

Básicamente se pueden distinguir dos tipos de programación: la generalista⁸ y la especializada⁹. Así, dentro de las radios especializadas se encuentran otros dos tipos de programaciones: la radio temática, que se centra en la reiteración y focalización de los contenidos, cuya unidad organizadora es el programa; y la radio de formato cerrado, que se centra en la reiteración y focalización no sólo de los contenidos sino también en la estructura de los programas, ideada bajo el concepto de fórmula¹⁰ (Moreno, 2005).

La radio generalista es una emisora convencional que tiene programas variados a lo largo del día y que apunta, como principal característica, a captar la mayor cantidad de audiencia posible. Las funciones –informar, entretener, formar- se alternan de distintas formas al igual que los temas mientras el formato principal de programa es el magazine. Las emisoras temáticas especializadas concentran su oferta en un tópico central y trabajan con todo lo que lo rodea. Sus programas varían de formatos y tienen como objetivo segmentar la audiencia para atender las demandas de un nicho específico de la misma. La tematización puede ser informativa, cultural, musical o de públicos específicos (las radios hispánicas en Estados Unidos son un ejemplo de esto). Por último, las emisoras de formato cerrado o radio fórmula no sólo tienen un área temática más o menos específica sino que repiten los contenidos con los mismos formatos de acuerdo a una secuencia temporal establecida (Marta-Lazo y Ortíz Sobrino, 2016:15).

“A hot clock is a visual representation of one-hour of the station’s programming. Shown on the hot clock will be the approximate times when commercial breaks are taken, when particular types of songs are to be played (a current hit, new song, or oldie), and, perhaps, when the announcer should talk on-air (and with the help of liner phrases or positioning statements, what the announcer should say). Radio may sound like one big jukebox for the person sitting at home or in the car but what and when the listener hears something does not occur by chance. The hot clock ensures format consistence by providing the announcer with a visual representation of the elements the listener is to hear” (Albarran y Pitts, 2001:87)

Los formatos de radio fórmula tienen la hora programada como biblia de su producción y emisión. Esto garantiza que el formato sea lo más rígido posible para su producción (y

⁸ Martí Martí entiende a la radio generalista como “la radio clásica de programas variados dispuestos a lo largo del día con el objetivo de atraer en cada momento al mayor número de oyentes que están en disposición de escuchar la radio, y destaca su capacidad para realizar funciones muy variadas, informativas, de entretenimiento y de formación” (Moreno, 2005:69).

⁹ “La radio especializada es la estrategia empresarial y programática que se basa en la comunicación e/o información de un área del conocimiento determinada para apelar a un segmento específico de la audiencia potencial de la emisora con un producto radiofónico exclusivo. Se caracteriza por la sectorización de los contenidos y la segmentación de la audiencia” (Moreno, 2005:69).

¹⁰ Moreno define a la fórmula como “el conjunto de contenidos informativos, musicales, de entretenimiento y de divulgación, y la manera en la que se realiza la combinación de estos para crear la unidad de programación del formato. La fórmula es la unidad básica de programación, en contenido y duración” (2005:75).

ordenado) al mismo tiempo que trabaja sobre el acostumbramiento del oyente con la ajustada cuota de seguridad y renovación. Los formatos especializados y generalistas cuentan con guiones aunque no todos con formatos horarios, y en caso de que existan no cuentan con la misma rigidez al momento de la producción.

Existe una pequeña diferencia entre tipo de programación y forma de programación siendo la segunda la manera en la cual se pueden ordenar distintos bloques de programación, su estructura, y la primera en el tipo de contenido. Esto se entiende muy bien en el trabajo de Marta-Lazo y Ortiz Sobrino quienes aclaran que las programaciones se pueden clasificar por contenidos (especializados o generalistas), estructura (mosaico, de bloques, fórmula o de continuidad), disposición semanal, estrategia de cadena y relaciones con los oyentes (2016:20). En cuanto a las estructuras, la programación mosaico integra distintos formatos que cumplen distintas funciones, considerados unidades casi independientes. La programación por bloque cuenta con una unidad, estabilidad, balance y conexión de los distintos tipos de contenidos más allá de los géneros y formatos de las unidades más pequeñas. En la estructura de continuidad se acentúa la conexión entre los espacios dando la idea de no-interrupción o indivisibilidad de los espacios. Para analizar y detectar estas formas de programación, pueden tenerse en cuenta no sólo los contenidos y estructuras sino también la temporada, la cadencia semanal, el horario, el área de difusión y los destinatarios (Marta-Lazo y Ortiz Sobrino, 2016:21).

3.4.2. Roles productivos en radio

La unidad productiva de la radio es el programa. Las fases que conforman su elaboración son tres: pre-producción, producción propiamente dicha y post-producción en caso de no contar con emisión en vivo. El foco del trabajo y de roles laborales están puestos en las primeras dos fases (Araya Rivera, 2006). El costo de inversión bajo en relación a las otras dos industrias de medios tradicionales (prensa y televisión) con el que la radio cuenta (en especial en su versión FM) hace que participen de ella distintos tipos de actores. Privados chicos, grandes, distintos niveles del Estado y gobierno, sector comunitario y de la sociedad civil en general forman parte de los emisores en esta industria. Así, se entienden que existen diferentes tipos de realidades económicas en la conformación de equipos de trabajo. En este caso se trabajará con grandes emisores privados y públicos, aunque no se desconoce la existencia de otras realidades.

Como en cada una de las distintas industrias culturales, en la radio conviven trabajos artísticos y creativos con otros de corte técnico. El staff de producción de un programa radiofónico tradicional destaca roles netamente artísticos como la conducción, la locución, los columnistas

y los movileros o cronistas, con tareas de gestión/control como la coordinación de aire y la producción, y tareas más técnico-creativas como la operación y edición sonora.

En la definición de roles o tareas se encuentran las diferencias. En un programa de tipo magazine¹¹, el conductor es el eje del programa en los micrófonos, organiza el desarrollo del programa y al equipo. Debe tener la estructura o guión del programa en la cabeza, contar con un buen manejo de la voz, del idioma y de los tiempos necesarios. Es necesaria su capacidad de improvisación para desestructurar el programa o cambiar lo establecido. En algunos programas también están los co-conductores que hacen las veces de pivote y de punto de intercambio con el conductor (Portugal y Yudchak, 2012).

Además, en estas tareas artísticas, creativas o “de micrófono”, también se encuentran a los y las columnistas que son aquellos integrantes del programa que aportan información específica sobre un tema (deportes, espectáculos, literatura, salud, etc.) y que pueden formar parte estable del aire (permanecer fuera del tiempo de su columna) o ingresar sólo para su participación (caso de columnistas semanales). Los locutores y las locutoras son los encargados, en muchos programas, de dar informaciones complementarias (clima, tránsito, hora, datos de contacto) o enunciar algunas publicidades. Por último, al aire también están los movileros o cronistas quienes se encargan de darle contacto con los hechos a la radio, están en el lugar donde suceden las noticias y reportan en directo desde allí (Portugal y Yudchak, 2012).

En el sector aquí definido como de gestión/coordinación se encuentran los productores y el coordinador de aire. Los primeros pueden ser de distinto tipo: comerciales, administrativos o periodísticos. Aquí se trabajará con estos últimos ya que hacen al funcionamiento del programa mientras que los otros dos tipos pueden pertenecer al cuerpo de recursos humanos de la emisora, sólo pertenecen al programa en el caso de producciones tercerizadas donde, en muchos casos, la figura de productor ejecutivo (el que financia el programa) envuelve ambos roles (Portugal y Yudchak, 2012).

El productor periodístico es el encargado de brindar a columnistas, conductores y operadores los materiales necesarios para la realización del programa (información, entrevistas, piezas, fuentes de información, etc.). Al mismo tiempo, también se encarga de cumplir pedidos y exigencias del conductor mientras que también participa en el armado de la hoja de ruta del programa. Es el más polivalente del equipo ya que debe contar con conocimientos para resolver

¹¹ Este tipo de programa se caracteriza por la variedad de sus contenidos que combinan información, opinión y entretenimiento en una estructura generalmente rígida, marcada y respetada. Detrás de lo que al oyente puede parecerle un amplia heterogeneidad de voces y contenidos, la estructura, guión y formato del magazine resultan su piedra fundamental. Su éxito reside, entonces, en la variedad, la cercanía y la volatilidad de sus contenidos (Gómez Rubio y López Vidales, 2015).

desde problemas tecnológicos hasta periodísticos. El rol del coordinador de aire es considerado como clave en la definición del producto ya que es el encargado de dosificar las partes integrantes del programa: la información, las entrevistas, las publicidades, la música, etc. Es el encargado de escuchar y organizar el programa, así incluya cancelar o reordenar alguna sección sobre la marcha (Portugal y Yudchak, 2012).

Por último, se encuentran las tareas y roles técnicos. El operador es el encargado de que todo el contenido con el que un programa cuenta salga al aire en las condiciones técnicas y artísticas deseadas. Se encarga de abrir y cerrar micrófonos, lanzar efectos sonoros, crear climas, pasar la música, dar línea a entrevistas, participaciones de oyentes, iniciar o cerrar la tanda. Para todas estas tareas es esencial la comunicación con la conducción del programa porque son los que tienen el tiempo del programa en la cabeza (y en la computadora). El editor de sonido hace las veces de segundo operador ya que es el encargado de generar, en plazos más laxos, efectos, filtrar llamadas, crear artísticas o cortinas y escenografías sonoras. Sin embargo, estos últimos dos roles o trabajos se realizan por fuera del staff del programa en la mayor parte de las emisoras (Portugal y Yudchak, 2012).

El trabajo más técnico dentro de los staff de producción y la división de tareas, con su consecuente estandarización, muestra diferencias al momento de establecer regímenes de contratación, espacios y tiempos de trabajo. Así, como bien describe Zallo (1988), el trabajo técnico de operación y edición sonora prescinde de la dedicación exclusiva a un programa sino que rota indistintamente por distintos segmentos, horarios y compañeros.

López Vidales y Ortiz Sobrino definen estos roles entre realizadores y técnicos de sonido:

“En el área de Emisión, el realizador es definido como el profesional que con pleno conocimiento del arte y las técnicas radiofónicas, capaz de crear, dirigir o presentar programas radiofónicos que exigen la coordinación de medios humanos y técnicos no habituales. Por su parte, el técnico de sonido -tanto en el nivel superior como en el básico- se corresponde con un perfil laboral destinado a la operación de equipos de baja frecuencia y unidades móviles, contemplándose en estas operaciones las funciones de mezcla y edición de sonido” (2011:6).

Más allá de estas divisiones tajantes realizadas en el plano del análisis teórico, la influencia los avances de las tecnologías de la información y la comunicación para las empresas de medios producen históricamente la eliminación de barreras tajantes. Así, los trabajos técnicos y creativos se mezclan en la polivalencia buscada por gestores. En muchos casos, los roles técnicos y sus tareas son incorporados por trabajadores artísticos al mismo tiempo que los trabajadores del primer sector incorporan conocimientos y responsabilidades en el proceso creativo. Esto se produce en paralelo a la incorporación de equipamientos y programas

informáticos que absorben tareas al tiempo que generan nuevas capacidades (técnicas y creativas) (Bergés y De Mateo, 2009).

3.4.3. La forma de valorización en la industria radiofónica

“La radio es una empresa que produce diariamente un servicio (información, compañía, entretenimiento, sueños), que presta gratuitamente a su audiencia. La audiencia puede ser acreedora de los beneficios de este servicio simplemente sintonizando la emisora que identifica cada una de las empresas y manteniéndose a la escucha; desde cualquier lugar, en cualquier circunstancia, en cualquier instante del día o de la semana...y de forma gratuita. Escuchando, la audiencia consume el producto que fabrica la radio. Generalmente, tratándose de una radio en directo, el producto que consume el oyente de radio es nuevo, fabricado en el mismo instante en que se escucha (la comunicación inmediata de la radio), y sometido a las leyes de la dinámica: es efímero, no es perdurable, no conoce la repetibilidad, que sí caracteriza la estructura de consumo de la ficción televisiva o cinematográfica, ni la semi-perdurabilidad, que evidentemente caracteriza el producto impreso (prensa, publicidad exterior). El producto que la radio transmite ahora es distinto al que transmitirá más tarde. Y ahí está una de las singularidades del medio: la planificación de los costes productivos en función de la intensa voracidad de la estructura del consumo. Esta fábrica de programas y emisiones que es la radio está sujeta a unos ritmos de producción totalmente estajanovistas, ininterrumpidos, porque la voracidad del consumo es ilimitada: siempre hay alguien al otro lado consumiendo un producto radiofónico; la sintonía de la radio no cierra nunca”. (Balsebre, et al. 2006:40)

La descripción de la economía de la industria radiofónica podría comenzar por la caracterización de sus productos: ligados a la actualidad, sonoros, rápidamente obsoletos, organizados en programaciones, estandarizados de acuerdo a unos formatos y fórmulas. Otra vía de comienzo sería la descripción de sus características económicas y de mercado: bajos requerimientos de capital para la inversión inicial; bajos costos fijos, de producción y de distribución; dependencia de ingresos publicitarios; alta elasticidad de las demandas publicitarias; amplia posibilidad de combinaciones y estrategias de productos por segmentación de audiencias; participación de grandes actores concentrados con pequeños independientes, públicos y sin fines de lucro; ingresos extras por conexiones de cadena de repetidoras y venta de espacio en la programación (Picard, 2002; Zallo, 1988).

Ahora bien, si atendemos de forma completa a la forma de valorización y la entendemos como modelos de negocio que incluye apartados artísticos, comerciales y productivos, la radio no cuenta con mayores particularidades. “Los tres pilares sobre los que se asienta el negocio radiofónico tradicional son: el producto (programación), la cobertura (audiencia) y la financiación (básicamente, publicidad)” (Cea Esteruelas, 2013:39). Esto quiere decir que la estructura de financiamiento de la radio se basa en un modelo de grautidad aparente debido a

sus ingresos de origen publicitario y acceso abierto para sus audiencias. De este modelo se puede excluir a las emisoras estatales quienes además cuentan con partidas públicas para sus cuentas (Cea Esteruelas, 2013:40).

Entonces, básica y sintéticamente, el modelo de negocio tradicional de la radio consiste en ofrecer unos contenidos que se combinan en programas y luego se agregan en programaciones a unas audiencias que los consumen gratuitamente. Éstas luego son comercializadas en el mercado publicitario, principal fuente de ingreso de la industria. El control de la industria sobre la plataforma de distribución (el espectro radioeléctrico) a través de las concesiones realizadas por el Estado cierra el ciclo de negocio.

En la competencia por las audiencias, se ofrecen dos modelos de programación como ya se vio: el de la mayor cantidad de oyentes posible (programación generalista) y el de las audiencias segmentadas (especializadas). Y estas estrategias de programación, principal forma de valorización de la radio, tiene tres estrategias para que las audiencias sean fieles y por tanto tengan un valor más alto en el mercado publicitario: apuntar a un público adulto y por tanto menos afín a cambiar sus costumbres a diferencia de los jóvenes que buscan diferenciarse mediante el cambio; apuntar a un nicho bien específico y atractivo comercialmente; y sostener en el tiempo una programación que construya oyentes a través del acostumbamiento en la audiencia gracias a la consolidación de formatos, horarios, figuras y contenidos, en definitiva, que construya una marca estable en el mercado (Ferrareto, 2014:954).

Es interesante que, como marca Balsebre, las figuras del mercado radiofónico cuentan con una fidelidad de los oyentes muy difícil de conseguir con otros contenidos. “Cada día a la misma hora, la estrella se dirige a sus oyentes con unas pautas comunicativas muy similares y unos esquemas narrativos idénticos que se repiten casi temporada tras temporada, con escasas variaciones” (2006:62). A través de esa rutina de cercanía, acompañamiento y confianza, el oyente termina por creer que conoce a la figura (aunque en realidad conoce al personaje).

Los conductores, las figuras, y los programas de una emisora pueden funcionar como marcas dentro de una gran marca-radio. La identidad de una emisora es la combinación de esos elementos identificables, sus contenidos. “Una identidad es la única cosa que cuando las personas ven, oyen o piensan el nombre de una emisora proporciona esencialmente una imagen instantánea de la propia radio” (Ferrareto, 2014:958). La imagen de marca, expresada en la oferta programática, es fundamental en el modelo de negocio radiofónico.

“This is referred to as format continuity; maintaining a consistent on-the-air sound that satisfies listeners is essential. The radio listener seeks a product that is familiar. This doesn’t mean that individual announcers at a station must sound the same. But

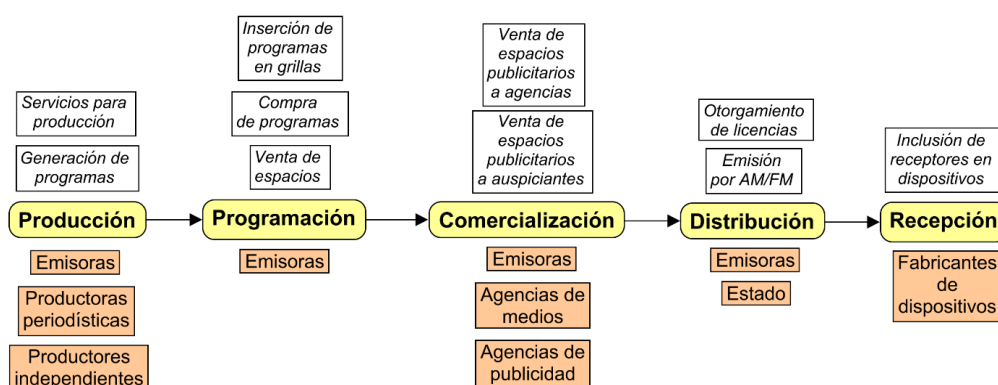
it does mean that the announcer working a particular shift should do things in a similar way from day to day”. (Albarran y Pitts, 2001:82)

En este contexto y con estas condiciones, se entiende como empresa radiofónica a las organizaciones sociales productivas que gestionan y administran una serie de elementos humanos y técnicos, materias primas tangibles e intangibles para producir, distribuir y comercializar por diferentes plataformas y canales unos contenidos principalmente sonoros (que pueden ser complementados con recursos multimedia) que buscan satisfacer las necesidades de sus audiencias (entretenimiento e información principalmente). A su vez, como sostienen Fernández Sande y Peinado Miguel,

Tienen como principal finalidad la creación de contenidos sonoros (programas de radio) para informar, entretener o educar al público. Todo ello a partir de una programación cuyo catálogo de programas permita una audición simultánea a todos los oyentes (consumo lineal) o asincrónica, mediante descargas del catálogo de programas (consumo no lineal), además de una escucha que puede ser en movilidad (desde un dispositivo móvil). A su vez podrá, cuando su gestión sea privada, emitir contenidos con fines comerciales para lograr beneficios económicos mediante su comercialización y la venta de espacios/tiempo. (2012:32)

El modelo de sustentabilidad de las empresas radiofónicas –sean estas comerciales o sin fines de lucro- depende de distintos factores como la calidad de sus productos, la adaptación de estos a las necesidades (no sólo informativas o de entretenimiento, sino también de lugar y espacio) de sus públicos, la cantidad y el tipo de oyentes captados por los contenidos, la imagen-marca trabajada a nivel institucional y, por último pero no menos importante, las capacidades (humanas y técnicas) comerciales y financieras (Fernández Sande y Peinado Miguel, 2012:45). La definición de una cadena de valor radiofónica puede servir para dar una idea de la composición de un mercado que encuentra varios problemas en distintos eslabones. Las actividades que se hilan en la secuencia productiva de la radio van desde la producción de contenidos a su programación, comercialización, distribución y, por último, consumo.

Cuadro 13. Cadena de valor de la industria radiofónica



Fuente: Elaboración propia

La instancia de producción puede estar en manos de emisoras o en manos de productoras independientes o periodísticas que rentan espacios en programaciones de terceros para llevar adelante sus contenidos. Existen emisoras que se financian enteramente con el alquiler de espacios en su programación y productoras que realizan muchas más horas de producción que una emisora tradicional.

La programación es la actividad de empaquetamiento de los contenidos producidos o a producir y está necesariamente a cargo de una emisora ya que es la que también domina la instancia de distribución en el modelo tradicional. Sea por AM, FM, RDT, onda corta o internet, es la emisora la encargada de hacer llegar los contenidos a los oyentes en una grilla horaria.

Coexisten en el mercado radiofónico distintos tipos de emisora. Si se las clasifica según su titularidad las hay privadas con fines de lucro, privadas sin fines de lucro y estatales. En el primer grupo se puede agrupar según las empresas sean multimedia (con presencia en otras industrias mediáticas), conglomerales (con presencia en distintos sectores económicos) o específicas (solo trabajan con radios). También se las puede clasificar según el origen del capital en extranjeras o nacionales. De acuerdo a su cobertura geográfica las empresas pueden tener cobertura local, regional, nacional o internacional. Además, se las puede clasificar por el tipo de tecnología utilizada para transmitir (AM, FM, onda corta, internet). Por último, y como se vio, las emisoras pueden clasificarse según su tipo de programación en generalistas, especializadas o mixtas (Fernández Sande y Peinado Miguel, 2012:36).

La comercialización de los contenidos está en manos de las emisoras pero allí participan tres actores satelitales y complementarios a esta industria: las agencias de medios, las agencias publicitarias y las empresas de medición o estudio de audiencia.

Los responsables comerciales de la radio quieren saber qué audiencia tiene un programa o una franja horaria para justificar una determinada política de tarifas publicitarias o una determinada política de venta del producto (el programa, la cadena, el locutor-estrella), que justifique a su vez la defensa de una programación y de un locutor-comunicador en concreto... Y el anunciante necesita también de ese conocimiento porque quiere saber cuántos oyentes están al otro lado del receptor escuchando el producto-programa que financia o escuchando el anuncio que promociona su producto. (Balsebre, 2006:46)

De esta manera las empresas de estudio de audiencia se transforman en el clivaje indispensable para la valorización del producto radiofónico y del funcionamiento económico del mercado completo: es muy difícil comercializar una radio que no se encuentra en las mediciones. Al mismo tiempo, las empresas radiofónicas financian con sus aportes a las medidoras que muchas veces se encuentran en una posición monopólica dentro de su mercado por lo cual no dejan de ser un actor problemático para el normal funcionamiento de la industria.

Por su parte, las agencias de medios son empresas que tienen como finalidad la gestión y el asesoramiento a auspiciantes para la compra de espacios publicitarios en medios. Es decir, reúnen espacios publicitarios en distintos medios para ofrecerlos a los auspiciantes y volver más eficaces sus presupuestos. La planificación de medios incluye la selección de qué emisoras y soportes deben ingresar al presupuesto de una campaña para llevar el mensaje al target buscado. Del otro lado de esta negociación en muchas ocasiones se encuentran las agencias publicitarias que son las que se encargan de gestionar los presupuestos para auspicios de las marcas. Se trata de dos actores que se insertan en el eslabón de la comercialización para bajar los precios, mejorar los rendimientos y ampliar los volúmenes de venta (tanto para emisoras como para auspiciantes (Balsebre, 2006:74).

La instancia de distribución en sus formas tradicionales está dominada por el Estado que es el encargado de entregar las licencias de radiodifusión y al mismo tiempo de dictar las regulaciones y normativas que dan forma al mercado. De acuerdo a estas decisiones, las empresas varían en tamaño, actividades y orígenes de país en país. Además, el Estado funciona como fuente de financiamiento a través de los presupuestos en publicidad institucional de los distintos departamentos y niveles de la gestión pública.

Por último, el eslabón del consumo está dominado por los fabricantes de dispositivos que son los que posibilitan que los oyentes puedan escuchar la radio en los dispositivos para escuchar música, teléfonos celulares, televisores, autos y aparatos específicos.

3.4.4. Fuentes de ingresos

El negocio radiofónico es esencialmente publicitario, esto quiere decir que las empresas se financian principalmente por lo recaudan de la venta de espacios publicitarios en sus grillas de programación.

El carácter industrial de la radio, como fábrica de productos-servicio, afirma necesariamente su estabilidad y rentabilidad económica en la publicidad. La incorporación de publicidad a la definición misma del producto radiofónico, su inserción o integración en la programación de la radio constituye el factor dinamizador del proceso industrial, la manifestación explícita de la productividad y el beneficio empresarial, fuente de su misma existencia. Mientras la industria del cine afirma su producto (una ficción para soñar y vivir emociones) en la distribución mundial de la película, la venta de entradas en taquilla, la venta de películas en soporte videográfico, los derechos de exhibición en televisión y el merchandising paralelo, la industria de la radio no conoce otra fuente de recursos que la publicidad (exceptuando subvenciones públicas a la radio pública). Y así será mientras el acto de escuchar un programa de radio sea gratuito. (Balsebre, 2006:40)

Si bien, como se verá, la publicidad no es la única fuente de ingreso de las empresas radiofónicas, sí es la principal por amplio margen. Y así, el negocio radiofónico consiste en tener la mayor cantidad de espacios publicitarios contratados y con el mejor precio posible. Esto haría pensar que las emisoras que mayor cantidad de audiencia tienen son las que más recaudan por su comercialización y, por tanto, las más rentables. Sin embargo, esto no siempre es así. Es posible que una radio tenga una alta rentabilidad no tanto por el tamaño de sus ventas sino por lo reducido de sus costes en comparación con otras emisoras. Del mismo modo, existen estaciones con grandes audiencias y gran facturación publicitaria que no resultan rentables por lo elevado de los costos para producir esa programación.

En esta combinación entre ingresos y costos que dan como resultado los márgenes de rentabilidad existen, al menos, seis variables interdependientes que dan una idea de la complejidad del negocio radiofónico al momento de evaluar su desempeño en el mercado publicitario. El primer factor para ser una radio rentable puede ser la cantidad de audiencia; el liderazgo de los ratings es un atractivo comercial relevante que eleva el valor de los espacios publicitarios. El segundo es la calidad del producto; un buen programa, un conductor con credibilidad, una programación afianzada puede tener un valor diferencial para cierto tipo de anunciantes. El tercero es la segmentación de la audiencia en un nicho específico, bien trabajado y buscado por un sector del mercado publicitario. El cuarto es la imagen de marca que refuerce cualquier negociación o valorización publicitaria; esto puede estar atado a cualquiera de los factores anteriores. La calidad del departamento comercial y su profesionalismo es otro de los aspectos claves al momento de conseguir buenos márgenes en el mercado publicitario. Por último, la cobertura territorial-geográfica de las audiencias y en buena calidad de recepción es otro factor determinante de la rentabilidad potencial de una organización radiofónica productiva (Balsebre, 2006:44).

Entre estas variables se encuentra la de contar con figuras artísticas relevantes. Y la importancia de éstas no es solo comunicacional o de audiencia sino que muchas veces estas figuras que componen el star-system radiofónico, terminan funcionando mucho mejor comercialmente que algunas emisoras completas. Tal es así que en algunas campañas, la publicidad es contratada y gestionada por la productora periodística armada por la figura que luego contrata un espacio en la programación de la emisora. También sucede que las marcas acompañan a distintas figuras en sus distintos programas y estas figuras facturan una parte de los ingresos que su presencia genera en la emisora (Balsebre, 2006:61).

Más allá de todas estas variables que pueden explicar el éxito publicitario de una emisora, el mercado se rige mucho más por los aspectos cuantitativos (quiénes tienen más audiencia) y

unos pocos cualitativos (sexo, edad, clase social). En este aspecto es donde el negocio radiofónico se cruza con un actor clave, como se vio, que son las empresas de estudio o medición de audiencias. Pero si de intermediarios se trata, las agencias de medios y las agencias publicitarias son claves en el funcionamiento publicitario de la radio. Como también se vio en la explicación de la cadena de valor radiofónica, estos actores funcionan como intermediarios necesarios en las transacciones publicitarias. Esto representa un problema para la radio ya que las agencias restan importancia al medio en la planificación y la formación de creativos ignora las posibilidades de la radio.

Junto a factores como la enorme fragmentación del mercado radiofónico, que añade gran complejidad a las tareas de planificación en radio en comparación con la simplicidad televisiva, la culpa del desconocimiento que se tiene sobre este medio, origen en parte de su inmovilismo, también procede de la escasa formación que en materia radiofónica presentan los licenciados en Publicidad y Relaciones Públicas cuando se incorporan al mercado laboral. (...) En las materias de creatividad publicitaria, o en las de planificación de medios, el énfasis se pone en la televisión, la prensa e internet. (Balsebre, 2006:25)

La radio, entonces, es el último medio en integrarse a la planificación de una campaña en las agencias. O el menos valorado. Además, en muchas empresas que cuentan con medios en distintas plataformas, suele ofrecerse como una bonificación y su rol comercial queda subsumido al valor de la televisión o la prensa. Por último, no hay una apropiación del lenguaje sonoro para la práctica de la creatividad radiofónica (Rodero & Sánchez Serrano, 2007; Rodero, 2008; Barbeito & Fajula, 2005; Perona & Barbeito, 2008; Piñeiro Otero, 2015).

Al momento de especificar las ventajas publicitarias de la radio como medio, es útil repasar el listado que establece Barbeito Veloso y Fajula Payet: presenta una alta y trabajada segmentación de audiencias con marcas reconocidas; consigue que las personas escuchen el mensaje en momentos importantes lo cual mejora el impacto del mismo; los bajos costos por segundo publicitario hace que las marcas puedan ampliar su presencia en los oídos de los oyentes; la radio permite al anunciante acercarse mucho más al oyente por su cercanía e intimidad en la instancia de escucha; las voces amplían el carácter de las marcas; los oyentes de radio no esquivan la publicidad ni cambian de emisora durante la tanda comercial (2005:58). Los formatos más utilizados y tradicionales en la publicidad radiofónica son: el spot o cuña; la publi-nota; la mención; el microprograma o segmento; el patrocinio o auspicio; los concursos financiados por auspiciantes; y los programas producidos enteramente por los auspiciantes (Barbeito Veloso y Fajula Payet, 2005:51).

Más allá de los ingresos publicitarios, las radios pueden contar con otras tres fuentes de ingreso: la venta de horarios en la programación, la venta de programas y la venta de productos asociados (puede ir desde merchandising hasta venta de entradas para un evento producido por la emisora. La venta de espacios en la programación y de producciones está relacionado a lo que Albarran y Pitts consideran “tercera fuerza de la demanda” en la industria radiofónica que es el interés de distintos empresarios en comprar desde programas o programaciones completas a una emisora entera.

Advertisers then think of radio stations as suppliers of advertising time that can be acquired to reach audiences. Radio's cost efficiency and audience reach make the medium a strong complement to other forms of advertising. From an ownership perspective, individual stations represent commodities that can be acquired or sold to other owners. Cash flow is the most critical variable used in assessing the valuation of a radio station. Stations in larger markets are more valuable to an owner's portfolio than stations in smaller markets. Frequency location and class of station also affect station values. (2001:76)

En este sentido, los países regulan de diferentes formas el establecimiento de cadenas de emisoras a lo largo de su territorio. Como ejemplo de esto, en España y Estados Unidos son más comunes las cadenas de emisoras que comparten propiedad y contenidos. En Argentina eso es más difícil debido a las sucesivas regulaciones que impidieron, desde los años 80's, la concentración de gran cantidad de licencias de radiodifusión. Sin embargo, la producción de contenidos sí es algo que se encuentra concentrado en la propiedad y centralizado geográficamente, como se verá en las siguientes líneas.

La venta de programación o de emisoras para la conformación de una cadena de transmisión es un modelo anclado en la difusión hertziana convencional de la radio que depende en la cobertura territorial de frecuencias de AM y FM. De esta manera, los contenidos se venden a emisoras que los alquilan para llenar sus programaciones y vender más publicidad al mismo tiempo que las empresas más grandes del mercado compran otras emisoras locales más pequeñas para expandir el alcance territorial de sus contenidos.

La definición más precisa para una “cadena radiofónica” es la de un grupo de estaciones que comparten la programación en distintos puntos geográficos (puede ser un mismo país o a lo largo de un continente) y realizan una explotación publicitaria conjunta sobre esos contenidos. Esto permite que los costos de producción son amortizados de una manera más eficaz dado que se cubren distintos mercados publicitarios (locales, regionales, nacionales), la marca se ve favorecida por su amplia presencia territorial y se mejoran las tasas de rentabilidad (Fernández Sande y Peinado Miguel, 2012:49).

Existen casos de cadenas radiofónicas que no comparten completamente la propiedad de todos sus eslabones. Esto puede deberse a impedimentos regulatorios (multiplicidad de licencias) o bien a decisiones económicas de la empresa (no descentralizar la gestión a mercados con poco margen de ganancia). De esta manera, existen emisoras que se asocian a la cabecera de la cadena y alquilan o compran la programación o parte de ella para retransmitir, abaratar los costos de producción y vender publicidad con productos instalados en el mercado. Para la emisora de cabecera esto representa un ingreso sin costos. En otras ocasiones, las emisoras asociadas a la cadena realizan un acuerdo comercial y de negocio algo complejo.

Esta integración, que se produce gracias a acuerdos de asociación con empresarios radiofónicos locales se mantiene en muchos casos desde hace décadas. El empresario radiofónico local -con frecuencia se trata de empresas de carácter familiar- recibe una parte del beneficio obtenido por la cadena en proporción a la audiencia aportada, además de tener la posibilidad de la explotación comercial de la programación en su ámbito de difusión. La estructura fundamentada en estos acuerdos de colaboración condiciona el sistema de gestión de la cadena, por lo que la relación con los asociados se convierte en esencial para el buen funcionamiento del negocio. La configuración empresarial de estas cadenas se caracteriza por una compleja red de sociedades mercantiles interrelacionadas que entroncan con una sociedad matriz. (Fernández Sande y Peinado Miguel, 2012:50)

De esta manera se pueden establecer tres modelos de negocio de cadena radiofónico. El primero es el que combina emisoras propias con asociación de estaciones locales de terceros. El segundo se sustenta completamente bajo la propiedad de una misma empresa sin asociar a terceros mientras el tercero genera una sociedad integrada por las diferentes emisoras asociadas para la gestión conjunta de la cadena.

3.4.5. Estructura de gastos

Los costos de la actividad radiofónica tienen componentes fijos y variables. Entre los fijos pueden encontrarse el mantenimiento y actualización de estudios, los costos de transmisión y los de administración suelen ser bastante similares en las emisoras. Los aspectos que suelen variar de acuerdo a los formatos son los recursos de producción: la cantidad de conductores, columnistas, productores, editores de sonido, coberturas en vivo, contratación de servicios informativos. Son todos gastos que aumentan o disminuyen de acuerdo al modelo de programación y a los formatos que los programas tienen dentro de esa grilla. No es de extrañar que cuando las empresas enfrentan problemas de rentabilidad, las primeras decisiones en tomarse sean las de recortes en las plantillas artísticas (Lister, Mitchell y O'Shea, 2010:99).

Los principales costes de las empresas radiofónicas son los gastos de personal el arrendamiento de los diferentes inmuebles utilizados como sedes de sus emisoras, el pago por el acuerdo de la utilización de frecuencias de emisión y el coste de la contratación de los servicios de difusión de la señal. (Fernández Sande y Peinado Miguel, 2012:55)

El gran peso que tiene en la estructura de costos y en la gestión financiera de las empresas radiofónicas el recurso creativo, es muy compleja la gestión en situaciones de baja rentabilidad donde el control de costos que se intenta aplicar se enfrenta con márgenes de ganancias mucho más chicos que otras industrias mediáticas como la televisión. Así, decisiones económicas sobre aspectos creativos puede, y casi siempre sucede, tener consecuencias negativas sobre el producto y, por ende, sobre su audiencia.

Esto no quiere decir que, necesariamente, las emisoras habladas sean más costosas que las musicales. Como bien sostiene Hendy (2000:38) en su análisis sobre los gastos que implican las distintas emisoras de la BBC en Reino Unido, los costos disminuyen según el tipo de producción de cada formato. Así, las emisoras de noticias que cuentan con programas producidos en vivo y con una alta participación en el contenido de entrevistas (en piso o telefónicas) son más económicas que las radio de formato de noticias cerrado que necesitan de más inversión en productores, editores, guionistas para producir los “enlatados” que se emiten. Del mismo modo, una emisora musical con fuerte presencia de músicos que actúan en sus estudios o transmisiones de recitales en otras locaciones tienen gastos mucho más elevados que programas donde un conductor habla con su audiencia mediante llamados telefónicos.

Live radio is not just cheaper than live television, but it is generally cheaper than any other form of radio: the only time in which relatively expensive resources such as editing, studio and transmission equipment are required is for the period of the broadcast itself. Pre-production –the preparation of material, fixing of guests, planning of running orders, writing of scripts- often takes up a large amount of the total production schedule, and if going live only demands the time and effort of one or two staff, who may in any case represent fixed overheads, considerable sums of money can be saved. Liveness, and its corollary, newness, therefore appeals both to radio's need to distinguish itself from other media and to its goal of reducing costs. (Hendy, 2000:88)

Las áreas en las que se distribuyen los gastos de una emisora son las siguientes: programación o generación de contenidos; ventas y comercialización; administración; marketing; tecnología y equipamiento; y finanzas. La lista de ítems a considerar entre los gastos operativos de una radio son: sueldos, gastos patronales, contratos de estrellas (que no se encuentran bajo el mismo régimen salarial que el trabajador común de la emisora), impuestos y tasas específicas para la actividad, contribuciones particulares (freelancers), derechos de reproducción musical, compra de programas, insumos para producción periodística (cables, diarios, servicio de cable e

internet), investigación de audiencias, transmisión, servicios públicos, transporte y alquiler de estudios (en algunos casos) (Lister, Mitchell y O'Shea, 2010:101).

Las emisoras de mayor tamaño y las cadenas de radio comercial más importantes tienen dos ítems dentro de sus costos con un tamaño mucho más grande que el de emisoras medianas o pequeñas. Este tipo de empresas realizan una inversión estable y constante en herramientas de marketing para promocionar la marca e instalarla en el mercado ya que esa inversión no solo reedita en la cantidad de oyentes y en el conocimiento de la emisora, sino también en las posibilidades de recaudar más en el mercado publicitario (Albarran y Pitts, 2001:70). Esta actividad es la segunda en mostrar mayor diferencia entre emisoras de distinto tamaño. Las más grandes pagan mejores comisiones a los ejecutivos de venta y a las agencias de medios así como también cuentan con cuerpos más grandes de vendedores y planificadores publicitarios (Hendy, 2000:36).

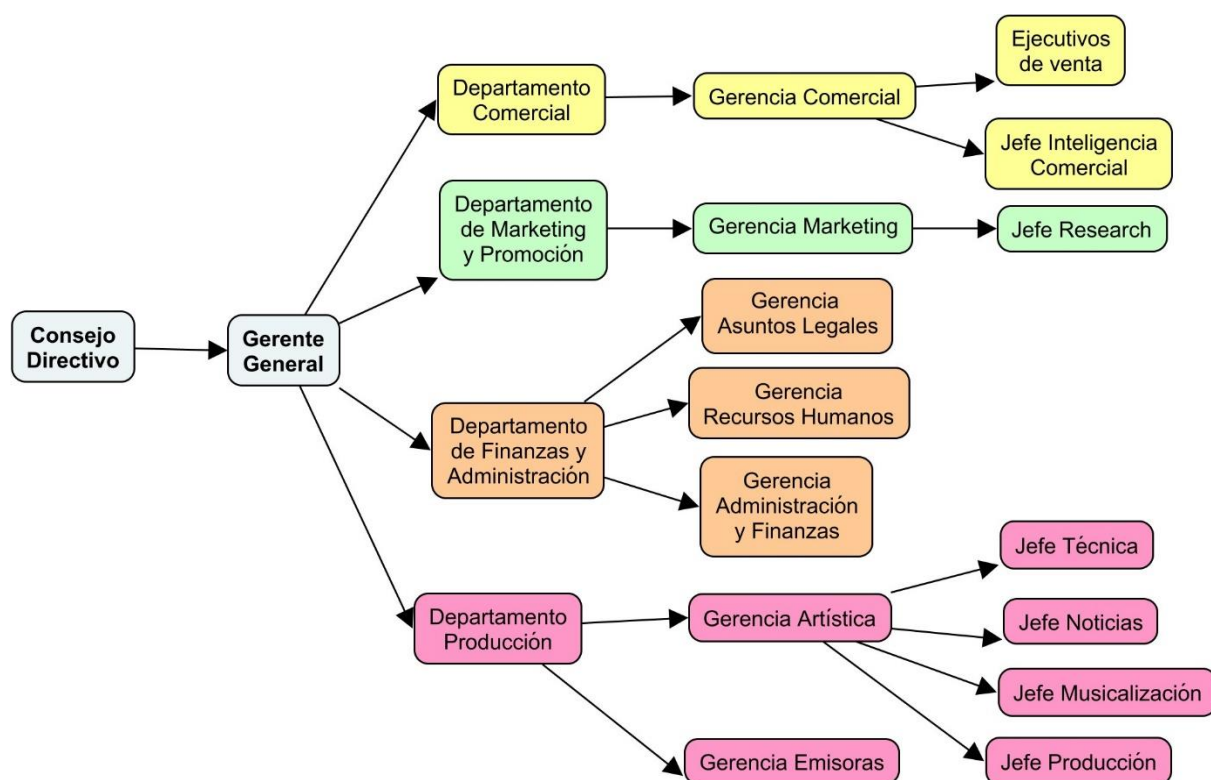
3.4.6. La gestión de empresas radiofónicas

Como se dijo en líneas anteriores, la producción radiofónica implica la combinación y simultaneidad de tareas técnicas y creativas para la producción de un servicio altamente perecedero con soporte en el sonido y con un lenguaje específico. Las organizaciones que se encargan de la gestión y producción de los productos deben lidiar con las características del servicio y diseñar una estructura interna capaz de responder a estas especificidades.

El producto radiofónico es un bien sumamente perecedero, su utilidad y valor desaparecen casi por completo con la escucha por parte de su audiencia. Tal y como sucede con la mayor parte de los contenidos informativos, la radio requiere comenzar desde el inicio cada uno de sus ciclos de producción. Determinados elementos estructurales (programación, formatos) son reutilizables pero el contenido de cada emisión deberá ser nuevo si quiere mantener su valor. Esto implica un constante esfuerzo de creatividad y renovación por parte de sus profesionales. El producto radiofónico es resultado de la producción radiofónica entendida como un proceso técnico, pero también creativo, es planificación y organización, es diseño y ejecución" (Fernández Sande y Peinado Miguel, 2012:42)

La necesidad de equipos multidisciplinarios a cargo de la gestión, administración, producción y comercialización radiofónica implica que los profesionales que trabajan en ella cumplen roles bien distintos aunque muchas veces simultáneos: desde un ejecutivo de ventas hasta un conductor pasando por un locutor y un operador técnico. El papel humano y el trabajo creativo adquieren un lugar muy importante entre las claves de la gestión de la empresa radiofónica junto al flujo de caja, la rentabilidad y la gestión de marca.

Cuadro 14. Estructura interna de una empresa radiofónica



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, la estructura interna de una empresa radiofónica está encabezada por un director o gerente general para luego compartimentarse en distintos departamentos: recursos humanos y administración, aspectos jurídicos, marketing, comercialización y ventas, gestión de cadena de repetidoras, técnica e ingeniería, finanzas y programación. De acuerdo a la naturaleza, objetivos y tamaño de las empresas, estos departamentos se organizan y combinan de distintos modos y puede existir un comité de dirección por encima del gerente general al que éste debe reportar (Fernández Sande y Peinado Miguel, 2012:51; Lister, Mitchell y O'Shea, 2010:49).

Entonces, la definición de la gestión de una empresa radiofónica requiere la descripción de, por lo menos, cinco grandes áreas: la dirección general, el departamento de programación o artístico, el comercial, el de marketing y el de finanzas.

El director general de una emisora es la responsabilidad última de la gestión ante los propietarios o mesa directiva de la empresa. Es el encargado de planificar y diseñar las estrategias para que cada área de la gestión conduzca en el camino correcto hacia los objetivos solicitados por los propietarios. Por supuesto, el tamaño de las empresas hace que esta figura pueda coincidir con la de propietario y también que el puesto de director general tenga responsabilidades ejecutivas sobre distintas áreas. Es muy probable que los gerentes de este

rango provengan del área de finanzas y comercialización antes que de la programación (Hendricks y Mims, 2018:66).

El departamento artístico o de programación está directamente encargado de la producción de contenidos. Esto incluye a jefes de musicalización, de operadores, de producción, de noticias y hasta de deportes. El director artístico de una emisora domina y controla la combinación de formatos, géneros y temas dentro de un estilo de programación determinado para gestionar así la experiencia del oyente al contactarse con la radio (Lister, Mitcher y O'Shea, 2010:47). Este departamento, que tiene a su cargo la producción de contenidos, cuenta con flexibilidad de horarios, funciones y roles debido a las características del producto y lo multifacético de los equipos de trabajo (Fernández Sande y Peinado Miguel, 2012:52).

La gerencia comercial o de ventas de una emisora es la encargada de conseguir los presupuestos publicitarios necesarios y pre-establecidos para el normal funcionamiento financiero de la empresa. “El departamento comercial tiene la responsabilidad de la negociación publicitaria con los clientes finales (anunciantes) y los intermediarios (agencias y centrales de medios)” (Fernández Sande y Peinado Miguel, 2012:52). La planificación comercial, la inteligencia de mercado y el control de la ejecución de ventas forman parte de las tareas de este departamento (Hendricks y Mims, 2018:155). Y la coordinación y constante diálogo con la parte artística resulta un aspecto clave del funcionamiento empresarial radiofónico:

“En la gestión de la empresa radiofónica, la conexión permanente entre la estructura de producción (programación) y la de comercialización resulta fundamental para la optimización de resultados. Comparadas con otras empresas de comunicación, es posible que las radiofónicas hayan logrado una mayor simbiosis entre ambas funciones pero aún así con demasiada frecuencia resultan insuficientes. Los órganos de dirección deben reforzar la integración de la estrategia de programación y comercialización. Algunos programas –como los deportivos– son un claro ejemplo del éxito económico propiciado por una buena integración de los contenidos publicitarios en los contenidos programáticos”. (Fernández Sande y Peinado Miguel, 2012:53)

La función de marketing o de promoción dentro de una empresa mediática está muy ligada al trabajo de comercialización y de producción. Básicamente, el trabajo de marketing es el posicionamiento de la emisora dentro del mercado, tanto para la competencia como para las audiencias. Puede participar de reuniones comerciales al tiempo que necesita del departamento artístico para comunicar y visibilizar sus contenidos y figuras. La investigación del mercado, el estudio de las audiencias y el análisis de la competencia son tareas fundamentales (Hendricks y Mims, 2018:322).

Por último, el área de administración, finanzas y recursos humanos cuenta con las tareas más transversales a cualquier unidad productiva de cualquier sector de la economía. La gestión de los insumos básicos como pueden ser los servicios públicos, la limpieza de los edificios, la distribución de utilidades, el pago de sueldos y la generación de reportes financieros al comité directivo forman parte de las actividades realizadas por este departamento (Lister, Mitcher y O'Shea, 2010:49).

3.5.Transformaciones radiofónicas

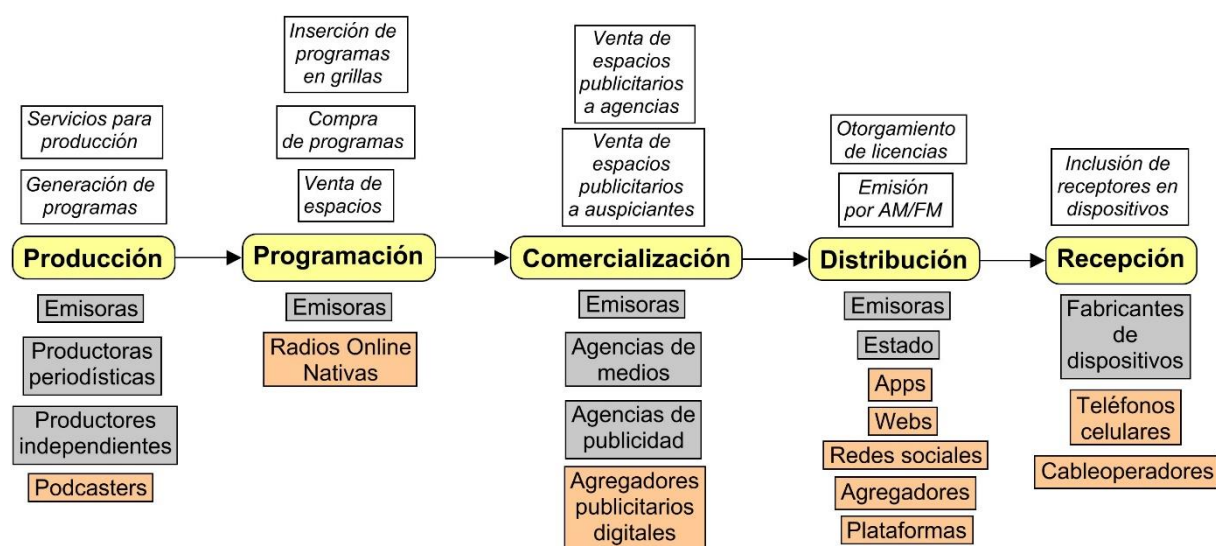
La irrupción de internet como plataforma de distribución, producción y consumo de contenidos culturales modificó los funcionamientos y conceptualizaciones de las industrias y los medios que participan en su economía. El doble proceso de digitalización de los procesos de producción y masificación de internet como plataforma de distribución cambian –no solo cambiaron si no que lo siguen haciendo- las reglas de funcionamiento, los límites y las especificidades de las distintas producciones culturales. Entre ellas, la radio.

La principal fuerza de cambio que sacude el ecosistema mediático es el proceso de convergencia¹² producido por la combinación de la digitalización y la difusión de internet como plataforma de producción, circulación y consumo de bienes culturales, entre otras cosas. Es un proceso que homogeneiza soportes, productos, distribución y consumo de productos culturales, informáticos y comunicacionales (Becerra, 2000:2). La convergencia tiene diferentes causas y consecuencias. No se trata sólo de un proceso de combinación y regeneración de redes y tecnologías sino también de cambios en los procesos productivos, la organización de las industrias y mercados, las rutinas laborales, las políticas y regulaciones, los circuitos de distribución y también en las formas y lógicas de consumo. A pesar de la transversalidad de los cambios, existen diferentes niveles de afectación y mientras en el plano de la producción la convergencia tiene años de experiencia, la fase del consumo se encuentra en los inicios de la adopción de nuevos comportamientos (Becerra, 2014).

¹² Se asiste a un proceso de convergencia de todo tipo de información en el mismo soporte o plataforma (Scolari, C., 2008: 100). Este proceso de transformación de toda la información en bits (convergencia digital) produce lo mismo en el plano industrial el cual se manifiesta en cuatro planos. La dimensión empresarial es la más conocida por los procesos de concentración y monopolio propios de la economía de escala a la que tiende la producción de bienes culturales. La dimensión tecnológica es aquella en la cual se modifican, renuevan e integran los procesos productivos (edición, producción, difusión), las tareas y la gestión. Las últimas dos dimensiones de la convergencia mediática son la profesional y la comunicativa, la primera es la causante de la configuración de nuevos profesionales y habilidades requeridas en el sector, mientras la segunda refiere a la transformación del producto propiamente dicho con nuevos lenguajes, temáticas y retóricas (Scolari, C., 2008: 103).

Se pueden registrar cambios en el funcionamiento y cadena de valor de la radio dada la acción de esta doble fuerza en distintos eslabones. Tal como establecen Bonet y Sellas (2019:2), la producción de contenido se diversifica puesto que las posibilidades técnicas se horizontalizan y las barreras para la transmisión de los contenidos se terminan con la aparición de internet como espacio de difusión. El eslabón de la programación o el empaquetamiento de contenidos también se diversifican porque surgen los “agregadores” que comienzan a gestionar grandes directorios o archivos de contenido sonoro como parte de su oferta. La etapa del consumo también se diversifica y expande al encontrar otros dispositivos al que conectar a sus oyentes (teléfonos móviles, televisores, computadoras). La distribución, como se dijo, amplía sus plataformas con internet y ya no se trata solo de gestión de un canal de AM o de FM, el escenario convergente para la radio implica administración de perfiles en redes sociales, diseño de aplicaciones, páginas webs y edición de espacios en plataformas de streaming.

Cuadro 15. Cadena de valor de la radio en la convergencia digital



Fuente: Elaboración propia

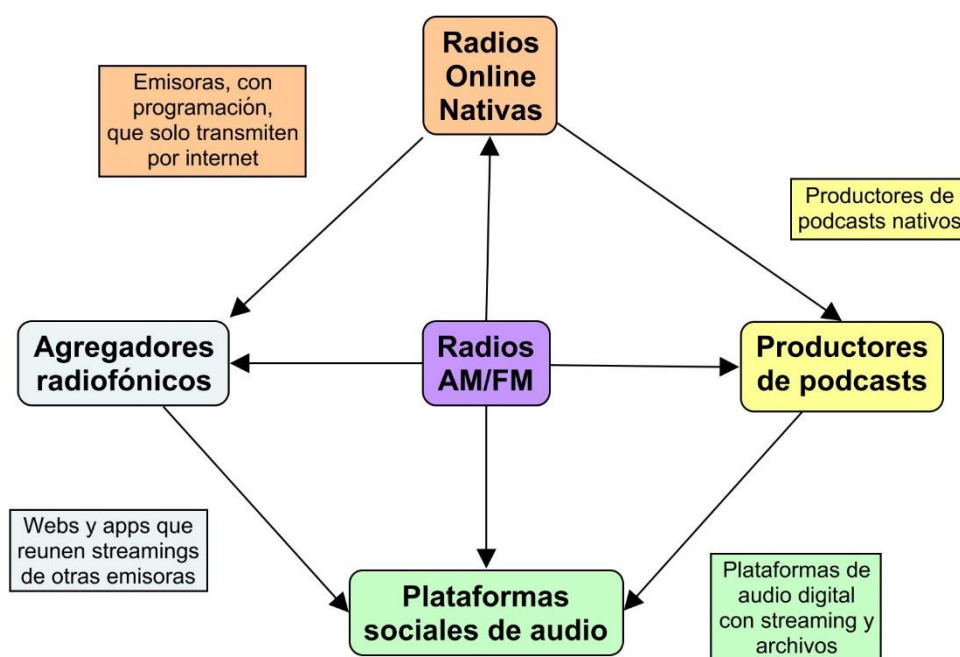
El modelo de negocio radiofónico sigue, por el momento, focalizado en el sonido y en los canales tradicionales pero la importancia de las estrategias y los espacios digitales va en aumento. El producto, su narrativa, su distribución, comercialización y la interacción con las audiencias se modifica. El contenido radiofónico deja de ser estrictamente perecedero y en vivo mientras las pantallas dotan de visualidades a lo sonoro. El audio es el soporte, lo visual complemento (Barros Rubio, 2019:691).

Esto produce y acelera distintos movimientos en la adaptación de la radio al nuevo ecosistema y cadena de valor. Uno de ellos es que existe una asimetría en las posibilidades de adaptación y diseño de estrategias innovadoras que deviene en mayor concentración de mercado y

desigualdades de acceso y participación. El smartphone se consolida como el principal canal de distribución de contenidos radiofónicos entre los nuevos. Grupos empresarios sin experiencia en radiodifusión experimentan en la generación de contenidos radiofónicos digitales como una vía de innovación. Surgen nichos de mercado fomentados por la aparición de plataformas sociales de contenidos radiofónicos o servicios de streaming de audio. Por último, de a poco surgen nuevos modelos de ingresos y formatos de producción (Kischinhevsky, 2017:86).

En el ecosistema de la radio en internet no sólo están presentes las emisoras tradicionales o del mercado analógico sino otras de origen online, productores de podcast y agregadores de contenido (García García y Barrio, 2011). Este marco propone un régimen de adaptación que incluye la competencia con actores con diversas lógicas, obligaciones y objetivos. Esto pone a la radio en un nuevo escenario, un ecosistema digital de contenidos radiofónicos en los que debe complementarse y competir con distintos actores (Espada, 2017a:56).

Cuadro 16. Mapa de actores del Ecosistema Radiofónico Online

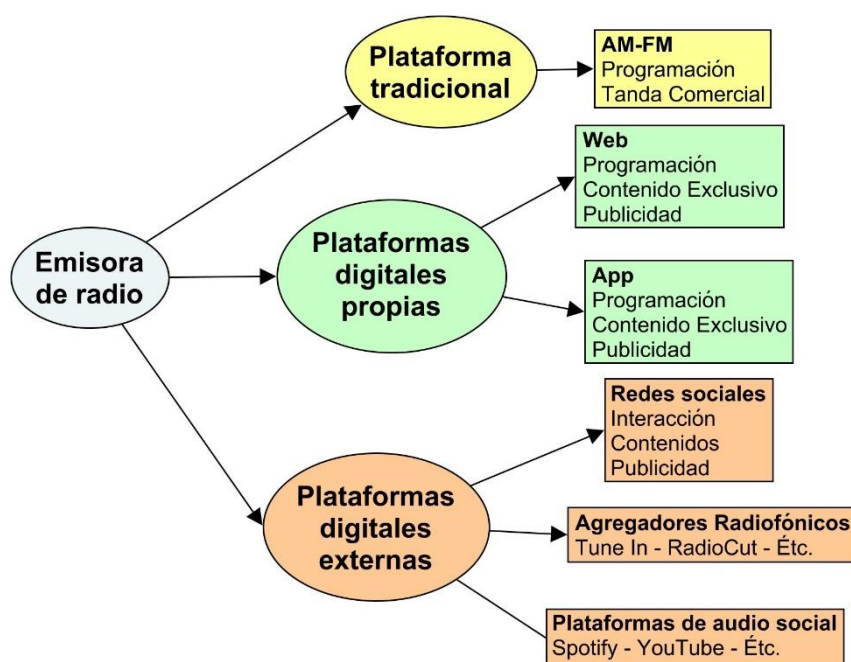


Fuente: Elaboración propia

La principal estrategia de adaptación que se ha detectado a nivel mundial en las principales emisoras es la del diseño de un modelo productivo transversal, que toma en cuenta la existencia de distintas plataformas para la generación, distribución y comercialización de sus contenidos. En esta línea, Pedrero Esteban y Herrera Damas destacan cuatro estrategias centrales como tendencias (2018:83): radio no lineal –actores que producen contenidos atemporales y para consumo diferido-, radio visual –para encontrar oyentes que ya no cuentan con el hábito de escucha y en un entorno donde el video predomina, la radio se viste y muestra como

complemento y marketing-, radio social –los actores buscan volverse virales en entornos 2.0 con la posibilidad de ampliar su capacidad de llamar a la participación e interacción de sus oyentes- y la radio guiada –aplicaciones que se transforman en grandes reservorios de contenidos y personalizan la instancia de consumo gracias a la recomendación y a la explotación de datos de los oyentes y los productores-.

Cuadro 17. Esquema de radio multiplataforma



Fuente: Elaboración propia

Esto invita a profundizar en algunos aspectos particulares de la transformación radiofónica en el escenario digital: el podcasting, las redes sociales, el video y las plataformas de agregación de contenidos.

3.5.1. Radio visual

El entorno multiplataforma le da la posibilidad a la radio de diversificar las formas a través de las cuales expandir los lugares a través de los cuales llegar a sus audiencias y los contenidos con los que llega. El diseño de una página web, la publicación de notas sobre acontecimientos de la programación (o no) o la gestión de redes sociales amplía las capacidades de presentación de un centro productor de contenidos radiofónicos (van Haandel y Ramos, 2015: 203).

Para Berry (2013: 173), agregar contenidos como blogs, fotos, textos, videos u otros complementos donde la narrativa de los programas sobrevive a la transmisión lineal refuerza la

marca y la imagen de la radio o de un programa. Esto puede transformarse en un arma de doble filo si no se valoriza y prioriza el canal y el contenido principal: el programa de radio.

La multiplicación de los canales de distribución de contenidos impone en la gestión de las emisoras una decisión clave: re-utilizar los mismos contenidos producidos para el modelo tradicional radiofónico en todas las plataformas, o utilizarlas para expandir los horizontes expresivos y complementar la oferta programada. En el primer caso se estaría frente a un modelo cross-radio donde los contenidos viajan con pocas modificaciones por redes sociales, webs, aplicaciones y éter. En el segundo caso, la diferenciación de cada uno de estos espacios y la explotación de sus capacidades transforma la propuesta en una trans-radio (Martínez Costa, 2015: 169).

Si se entiende al transmedia como una forma de construcción de historias y contenidos planificada para y en diferentes plataformas (Jenkins, 2003), la inclusión de video en redes sociales, webs y aplicaciones puede ser tomada como una extensión de “lo radiofónico”. Fernández (2008: 15) define a lo radiofónico teniendo en cuenta los textos sonoros que hacen al medio y también a los intertextos que incluyen “metadiscursos relativamente estables (revistas especializadas, secciones en publicaciones gráficas en general, programaciones, críticas, anuncios internos en el medio) o difíciles de circunscribir como los que se esparcen en las conversaciones de la audiencia”. Bien, la transmedialización de la radio y su “contaminación” con lenguajes extraños (como la escritura y lo audiovisual) puede ser tomado como un nuevo nivel de lo radiofónico: lo producido a nivel sonoro por las emisoras, lo construido complementaria y multimedialmente para otras plataformas y los metadiscursos.

Así, distintas emisoras utilizan los videos como recurso para generar contenido para sus páginas webs y, principalmente, redes sociales. Siempre que no pierdan la esencia sonora, para Pedrero Esteban existen cuatro aportes que lo audiovisual puede hacer a la radio: es refuerzo informativo ya que la imagen puede esclarecer una noticia o dato dado; es refuerzo publicitario por el mayor impacto (y valor) que tiene la imagen para las marcas y algunos segmentos de las audiencias; es un refuerzo de marketing y comunicación de los contenidos si se publican y editan pequeños videos con fragmentos de los programas o momentos destacados; refuerzo para las audiencias digitales que, especialmente en los segmentos más juveniles, encuentra en el video su principal forma de consumo de información y entretenimiento (2019:365).

Cuadro 18. Tipos de usos del video en radio



Fuente: Elaboración propia

Berry (2013:175) establece tres tipos de contenidos visuales en su estudio sobre la estrategia de producción de videos de la BBC. Están aquellos que se realizan con cámaras dentro de los estudios, los que expanden la experiencia del oyente de la radio y los que la refuerzan. Cada uno de estos tres tipos puede ser contenido sincrónico a la emisión o a demanda. Para el investigador, las estrategias audiovisuales tienen un rol central en el refuerzo y expansión de las marcas radiofónicas en el nuevo escenario. El acercamiento con el oyente y el refuerzo de la relación de pertenencia con los programas o emisora son consecuencias directas de una producción de radio multi-plataforma y multi-formato que incorpre el video. Más allá de la propuesta de Berry, puede establecerse claramente tres tipos de videos en las ofertas radiofónicas: los que retransmiten (simulcasting) lo que sucede en los estudios, los que tienen fines complementarios de expandir el relato o la experiencia de un contenido emitido por la radio y los que son producidos de manera exclusiva para plataformas digitales y no tienen relación con un producto del canal convencional.

3.5.2. Podcasting

La definición de podcast ha cambiado con el tiempo y los avances tecnológicos. La más tradicional podría ser la siguiente: “Serie de audios (o videos) subidos a internet y distribuidos mediante un feed RSS¹³” (Izuzquiza, 2019:24). Aunque la primera vez que el término se utilizó fue en 2004, en una nota del diario The Guardian firmada por Ben Hammersley donde describe una tendencia al funcionamiento mancomunado de programas de reproducción de audio,

¹³ “El feed de RSS es un documento de texto en el que se recogen los datos básicos de una sucesión de publicaciones: el nombre de la obra, su descripción, su autor, los títulos de las entregas que lo componen, sus descripciones, y dónde podemos encontrarlas” (Izuzquiza, 2019:25).

ebullición de blogs y en ellos de archivos sonoros y dispositivos de reproducción móviles como el iPod o los MP3.

Pero el podcast no es solo tecnología. No solo es la explotación mediática del audio sintetizado (MP3), internet como plataforma de distribución, dispositivos de recepción móviles y el RSS como tecnología de distribución. Es un acto comunicativo (Berry, 2006:144). Y pone al usuario oyente en el centro del escenario, revoluciona el modelo tradicional de radio lineal para volverlo stockeable.

En términos de temporalidades, puede decirse que el podcast inaugura una tercera temporalidad radiofónica (Pedrero Esteban, Pérez Alaejo y Leoz-Aizpuru, 2018:94). En radio, la producción y la emisión del contenido podían encontrarse en dos momentos diferentes. Sin embargo, la emisión y la recepción debían realizarse de manera simultánea. El podcast inaugura la asincronía entre la emisión (publicación) y la escucha. Y esta tercera temporalidad es múltiple ya que dependerá de la situación y voluntad de escucha de cada oyente.

Kischinhevsky opta por una definición menos tecnológica y más focalizada en las características de los contenidos del podcasting al establecer que se trata de una “modalidad de radiofonía bajo demanda, asincrónica, que va más allá de la oferta de contenidos en sitios webs de emisoras. Esto porque, una vez registrada la dirección de determinado podcast, el programa agregador baja al ordenador del internauta el archivo deseado automáticamente” (2017:108).

Una de las principales características del podcasting es que explota las posibilidades tecnológicas para reducir aún más las barreras de entrada a la producción y amplía el rango de productor a una gran cantidad de amateurs que se vuelcan como a la producción de estos contenidos como un hobby (Markman, 2014:21). Tal es así que parte de la producción de podcasting puede ser considerada como “contenido generado por usuarios” en un paralelismo al “Do It Yourself” que caracteriza a los productores de videos para Youtube (Bonini, 2015:23). Una de las principales discusiones en torno a la conceptualización del podcast es su semejanza o no con la radio. Si puede definirse al podcast como radio o no.

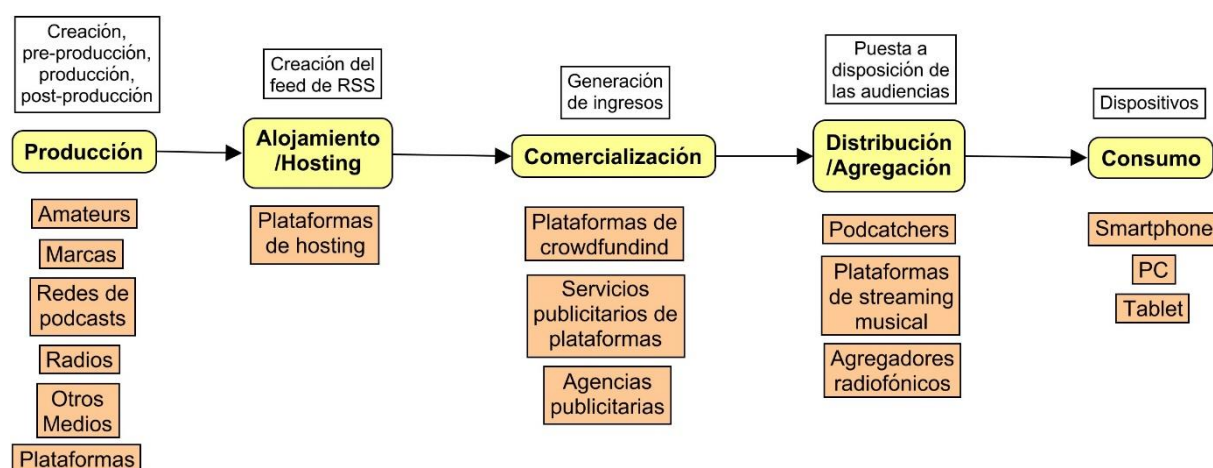
Para finalizar con la propuesta de conceptualización de podcast es útil recorrer el listado de 11 características del formato definidas por Spinelli y Dann (2019:7): 1) su consumo es más íntimo y genera una relación diferente con el oyente; 2) es un medio principalmente móvil, urbano y de consumo en situación de tránsito; 3) ofrece más control de su experiencia al oyente, se puede pausar y repetir sin problemas; 4) esto también hace que se necesite una actitud más proactiva para la selección y reproducción del contenido por parte del oyente; 5) puede apuntar a nichos globales y no atarse a contextos geográficos o territoriales; 6) está mucho más familiarizado con los espacios de socialidad digital y la capacidad de generar interacción en ellos; 7) los

creadores de contenido puede producir sin depender de otras estructuras; 8) el modelo de distribución es gratuito y abierto sobre internet, los ingresos se generan con publicidad y crowdfunding, entre otros modelos; 9) no tienen fecha de obsolescencia; 10) el contenido puede ser editado y corregidos sus errores en la etapa de post-producción; 11) no existe las imposiciones temporales, ni de duración ni de programación.

La cadena de valor del podcasting difiere en varios aspectos de la de la radio tradicional. En primer lugar se encuentra el productor del contenido pero luego el contenido debe alojarse en una plataforma de hosting que generan los feed de RSS que luego son compartidos y explotados por las plataformas de distribución o agregación de podcasts (llamadas también podcatchers). La comercialización de los contenidos tiene vías muy amplias: puede ser financiado por oyentes, por publicidad contratada o por agencias publicitarias digitales.

En su trabajo sobre Podium Podcast¹⁴, Moreno Cazalla establece que la producción se divide en los siguientes roles: creador-productor del contenido (donde participa más de una persona entre guión, realización y edición); la agencia creativa que genera las ilustraciones y la identidad visual del podcast; el equipo de gestión web responsable de comunicar el contenido; el Jefe de Proyecto que tiene el cargo más directivo; el community manager que diseña la comunicación y distribución del contenido (2017:345).

Cuadro 19. Cadena de valor del podcasting



Fuente: Elaboración propia

¹⁴ Podium es la plataforma de podcasts que PRISA Radio lanzó en 2016 para apostar por el audio a demanda. Cuenta con programas de producción propia, contenido sindicado y co-producciones. Fue el primer caso de una empresa radiofónica en español con una inversión tan fuerte en podcasting. Si bien la mayoría de los podcasts de la plataforma son de entretenimiento, Podium se ha vuelto conocido en todo el mundo por sus ficciones como “El Gran Apagón” y “Guerra Mundial III”.

Del mismo modo pueden establecerse distintos tipos de productores. Tal como establecen Li Jin, Avery Segal, y Bennett Carroccio (2019), existen productores amateurs, organizaciones sin fines de lucro, redes de producción de podcasts independientes, radios y otros medios no radiofónicos que tienen su producción propia. A estos habría que sumar a las marcas que producen sus propios podcasts y a los Estados que desde distintos estamentos también producen sus contenidos. También pueden clasificarse las plataformas de distribución: están las grandes plataformas de los gigantes digitales (Apple Podcast, Spotify, Google Podcast, Audible de Amazon) y están los agregadores exclusivamente para podcast (Castbox, Ivoox, Stitcher, Spreaker, Pocket Casts, The Podcast App).

Las formas de monetización del podcast varían ampliamente y, tal como sucede en la radio, no todas las producciones buscan o tienen vías de financiamiento. Se realizan a modo de hobby. Pueden registrarse cuatro modelos de ingresos distintos con el podcasts: la publicidad, el ingreso directo, el mixto y el cerrado o premium. Los formatos publicitarios más habituales son el auspicio o sponsoreo en formato pre, mid y post reproducción; el anuncio leído por el conductor del podcast con el clásico formato PNT; publicidad insertada en publicaciones del productor (redes, web, app) en formato texto, video o estático; un segmento auspiciado dentro del podcast; y el podcast brandeado o hecho para una marca (Egta, 2019).

El modelo de pago directo utiliza a los oyentes como fuente del financiamiento. Éstos realizan donaciones a través de plataformas de crowdfunding¹⁵ antes de la producción o durante para hacer posible la realización. El modelo cerrado o premium es aquel que utiliza al podcast para vender como servicio el acceso al contenido. Esto se da cada vez con más habitualidad (Egta, 2019) e implica que el productor del contenido solo lo disponibiliza para aquel que se suscribe a una plataforma o paga para escucharlo.

Para encontrar los niveles de negocio actuales, el podcast debió atravesar distintos procesos. Pueden establecerse dos etapas claras en el desarrollo del formato. La primera desde su surgimiento entre 2002 y 2004 hasta 2012 donde la exploración define los movimientos. Desde conductores profesionales hasta aficionados y con la participación de pocas empresas mediáticas, el podcast en ese entonces tuvo su etapa de experimentación y de expandir límites.

¹⁵ Crowdfunding es una forma de financiamiento que utiliza a las audiencias (existentes o potenciales) como fuente de donaciones a través de distintas plataformas digitales (como Patreon o Idea.me) para financiar la producción de contenidos, entre otras cosas. Esta forma de recaudar fondos para un proyecto de producción puede implicar para los donantes un regalo por parte de los productores o contenido extra. A diferencia del modelo de suscripción, la donación se realiza sólo eventualmente a pedido del productor y no de manera estable en el tiempo (por ejemplo, mensualmente) (Egta, 2019).

En 2014 el escenario cambió por completo. Fue el podcast *Serial*¹⁶ el que mostró que el formato podía convocar a millones de oyentes y convertirse en un fenómeno de audiencia en Estados Unidos. A partir de ese entonces, las empresas periodísticas más grandes¹⁷ de todo el mundo comenzaron a experimentar con el podcasts en distintos formatos. Esta segunda etapa, desde 2014, puede denominarse globalmente como de “profesionalización”. Puede situarse un paralelo entre los primeros 10 años de la radiofonía –entre 1920 y 1930- y la actividad de los radioaficionados con lo hecho por los primeros podcasters entre 2003 y 2013 (Berry, 2015).

Esta segunda etapa es descripta por Tiziano Bonini para quien el crecimiento en las audiencias “se debe al aumento de calidad de los podcasts disponibles, el uso generalizado de teléfonos inteligentes y la popularidad creciente del micromecenazgo y redes sociales basadas en el audio, todo ello ha propiciado un nuevo mercado” (2015:29). Si bien el investigador italiano marca el inicio de la “segunda era dorada” del podcast en 2012 por la independización de distintos productores de podcasts de radios públicas y el auge del micromecenazgo, los números de audiencia y de ventas publicitaria marcan un antes y un después desde 2014.

También puede hablarse de una tercera etapa en la historia del podcasting desde 2018. Esta etapa puede caracterizarse por un doble movimiento: la inversión financiera y la inversión de plataformas digitales en el formato. Los cientos de millones de dólares invertidos por Spotify para incorporar podcasts a su plataforma en 2018¹⁸, la aparición de la plataforma exclusiva de Google¹⁹, los US\$ 100 millones recaudados por la plataforma Luminary para su lanzamiento y

¹⁶ *Serial* es un podcast nacido en 2014 en Estados Unidos como una continuación digital, una nota al pie, un spin-off del programa de radio *This American Life* emitido por la *National Public Radio* (NPR) y más de 500 repetidoras. Con episodios semanales de entre 40 y 50 minutos, rápidamente logró un promedio de 1.5 millones de reproducciones por episodio. Fue el primer caso en conseguir números de ese tamaño y en demostrar al mundo el potencial de masividad del podcast como formato para contar historias. *Serial* es un podcast narrativo y documental que reabrió un caso policial de principios de milenio, el asesinato de una adolescente en Maryland.

¹⁷ Grandes empresas como The New York Times, The Guardian, HBO, Washington Post, BBC, Globo, Folha do Sao Paulo, El Tiempo de Colombia, Univisión, CBC, ABC y la BBC, por nombrar algunos casos reconocidos, producen sus podcasts en la actualidad. Tanto las empresas de prensa gráfica como las corporaciones de radio tradicional son más afines a producir este tipo de contenidos. En especial, la prensa gráfica se ha vuelto especialista en el género daily podcasts donde trabajan con temas de agenda en breves minutos.

¹⁸ En octubre de 2018, Spotify abrió su plataforma para que cualquier usuario pueda subir su podcast. Fue la misma plataforma sueca la que compró los estudios podcasteros Parcast y Gimlet junto a la plataforma para la producción de contenido Anchor por más de 400 millones de dólares en 2019. En enero de 2020 se confirmó la expansión de Spotify en la producción de contenidos con la compra de la productora de contenidos deportivos The Ringer en una cifra desconocida.

¹⁹ En junio de 2018, Google anunció el lanzamiento de su plataforma Google Podcast para escuchar este contenido y competir con Spotify, Apple y Amazon en materia de distribución. La evolución de la estrategia hizo que se comenzaran a incluir podcasts como resultados de búsquedas en la plataforma y que mejorara la descubribilidad de los contenidos a través de los sistemas operativos y la inteligencia artificial de sus asistentes de voz virtuales.

los más de US\$ 1.000 millones invertidos por distintas empresas en operaciones de compra²⁰ de plataformas y productoras muestran el volumen de negocio que crece de manera vertiginosa desde aquel año. Esto ha llevado a la generación de podcasts para consumo exclusivo en distintas plataformas y a la generación de pequeños “jardines cerrados” o “plataformización” (Aufderheide, et.al., 2020).

Es relevante, en este marco y más allá de esto, tomar en cuenta lo que aportan Sellas y Bonini (2019:7) quienes consideran al podcast como una producción cultural pero no industrializado. Esto puede aplicarse a la mayor parte del mundo salvo para algunos pocos mercados como Estados Unidos, Alemania, Inglaterra o España. Esto se debe a que hasta el momento y salvo muy pocas excepciones, el podcast no ha encontrado una forma de comercialización estable y que solvete una producción continua y rentable a gran escala. Si bien esto se transforma con el correr del tiempo, la consolidación de sus fuentes de financiamiento y de las estructuras productivas serán un paso fundamental para su establecimiento como “industria cultural”.

3.5.3. Radio y redes sociales

La masificación de internet y, posteriormente, de las redes sociales produjo lo que Bonini (2015:4) denomina cuarta generación de oyentes de radio: la audiencia en red. Las emisoras, los programas y las figuras de la radio suman a su trabajo (y a sus vidas personales) la gestión de cuentas y perfiles en Instagram, Facebook y Twitter (principalmente) como una tarea más. Estas plataformas suman capacidades de generación de audiencias, promoción y comunicación de las marcas, producción de contenidos y refuerzo de la relación con los oyentes.

La radio se muestra en redes sociales. El medio invisible tiene logo, sus conductores tienen caras, sus estudios hacen las veces de escenografía. El teatro de la mente encuentra sus límites en la web 2.0 donde todo se vuelve imagen. Incluso las publicidades encuentran su réplica visual para la radio social (Ferguson Y Greer, 2018:137).

La presencia de los programas en las redes sociales supone la creación de espacios virtuales en los que la participación de la audiencia debe ser reconocida incorporando sus comentarios y opiniones a la antena, ya sea en forma de sección fija o de inserciones puntuales. Se trata, pues, de reconfigurar el nuevo rol de la audiencia, lo que implica el establecimiento de nuevas formas de interrelación. Pero también el disponer de perfiles en Facebook y Twitter implica crear y fortalecer la marca

²⁰ Spotify compró Anchor por US\$ 140 millones, Gimlet por US\$ 200 millones, The Ringer por US\$ 195 millones y Parcast por US\$ 100 millones. iHeart Radio compró la productora HowStuffWorks en US\$ 55 millones, Entercom compró por US\$ 70 millones las productoras Cadence13 y Pineapple Street Media, EW Scripps compró las plataformas Midroll y Stitcher por US\$ 55 millones, por citar algunas operaciones.

radiofónica en el entorno digital. Ahora bien, esta estrategia no debe limitarse a convertir las redes en meros escaparates de los contenidos abordados en la emisión radiofónica. (Monclús, et. Al., 2014:431)

Para el investigador italiano, la primera generación de oyentes de radio se ubica entre 1920 y 1945 cuando las audiencias eran invisibles para un medio invisible. En esta etapa la participación de los oyentes no se contemplaba en la producción. La segunda es una generación que se inicia en 1945 y llega hasta 1994 y los públicos se vuelven audibles para el medio. A través de avances tecnológicos como el teléfono y los aparatos de recepción transistorizados, la radio gana en intimidad en su relación con las audiencias e incorpora de manera estable su participación a la producción de los contenidos a partir de los llamados. Por otro lado, la tecnología de transmisión FM hace que en muchos casos, oyentes apasionados de la radio puedan producir sus programas y hasta sus emisoras a un costo bajo.

En la tercera generación de oyentes, “el público leíble” (Bonini, 2015:11), los mensajes de texto vía telefonía móvil, los correos electrónicos, los blogs y los foros en internet hacen que la relación del público con el medio y sus figuras sea mucho más fluida gracias a la escritura de mensajes en estos espacios. Además, la posibilidad de llamar a la emisora desde cualquier parte y en cualquier situación por el auge de la telefonía celular crean la figura del “oyente reportero”. Pero la cuarta generación de oyentes es la que más habilidades y potencialidades tiene. Las “audiencias en red” está compuesta por oyentes interconectados que dialogan con la emisora, con sus figuras y entre ellos a través de las redes sociales. Así, la radio deja de ser un medio visible para tener una imagen en esos espacios. El oyente puede participar, puede producir y puede comentar lo que escucha. En distintos grados y no en todos los casos, pero tiene la posibilidad.

Esta generación produce cinco cambios en la relación entre los productores de contenidos radiofónicos y sus audiencias (Bonini, 2015:17): el primero es que las audiencias se vuelven visibles y mucho más mensurables; el segundo es que la relación entre el conductor y su audiencia puede ser mucho más cercana (Piñeiro Otero, 2015:819); tercero, las comunidades de oyentes intercambian de manera mucho más ágil y cercana también; las audiencias sociales de los medios le suman valor a las marcas radiofónicas, colaboran con la reputación; por último, los productores de radio toman los discursos de redes sociales como insumos y termómetro de su trabajo.

Pueden identificarse siete tipos distintos de interacción entre los oyentes y las emisoras a través de las redes sociales: la dialógica simple (directa y sin interferencia de contenido sonoro); la dialógica ampliada (directa y con interferencia en el contenido de la programación); la dialógica

inmediata (intercambio directo con interferencia en el contenido en vivo); la reactiva simple (respuesta a una publicación o contenido de la emisora sin interferencia en el vivo); la reactiva ampliada (con interferencia en el contenido en vivo); participación espontánea simple (comentarios de los oyentes sin consecuencias en el contenido); participación espontánea ampliada (comentarios aislados con interferencia en el vivo) (Kischinhevsky, 2017:166).

Las audiencias sociales no funcionan únicamente como comentaristas y discutidoras de los contenidos propalados por las emisoras. También tienen la capacidad de propagar y viralizar los contenidos producidos de acuerdo al compromiso y fanatismo que tengan con la emisora, o grado de involucramiento (positivo o negativo) con el tema trabajado. Este tipo de comunidades sociales en internet facilitan la circulación de los contenidos que llegan a nuevos oyentes que conocen la marca por su red de contactos personales y no por los canales tradicionales (Gallego Pérez, 2012:221).

Las audiencias sociales también se vuelven una fuente de ingreso (Gazi y Bonini, 2018:120). La integración de redes sociales y aplicaciones móviles genera cada vez más información sobre los oyentes y se integra a estas plataformas en planificaciones comerciales debido al volumen y tamaño de las discusiones y comunidades que las radios allí generan.

3.5.4. Agregadores

Esta etapa de auge de la cultura digital, las redes sociales y los smartphones se combinan con la radio para llegar a “la cuarta era de la escucha radiofónica” (Bonini, 2015: 16). En este momento, los oyentes son más “ruidosos” que antes, están más interconectados y disponibles (o potencialmente disponibles) para la generación de comunidades virtuales de audiencia con un alto valor publicitario (Gazi y Bonini, 2018: 120).

Es aquí donde se da la aparición y masificación de lo que Kischinhevsky denomina “plataformas de radio social” (2017: 113) y el de un tipo de oyente “híbrido y multiplataforma” (Videla Rodríguez y Piñeiro Otero, 2017: 1439; Martínez Costa y Prata, 2017: 124) que empujan a la radio a una re-configuración, principalmente, en su etapa de distribución.

El surgimiento y consolidación de servicios como Spotify, Pandora, Itunes, TuneIn, YouTube, Stitcher, Google Podcasts o Deezer —en el mercado de la distribución primero de contenidos musicales y luego de contenidos hablados (o podcasts)- generan, en combinación con el uso masivo de redes sociales y el acceso (también masivo) a la carta de bienes y contenidos culturales, una nueva vida para la radio. Esta vida es digitalmente social, es desprogramada, es usuario-centrista y, también, multiplataforma.

En este punto es necesario adoptar una definición de plataforma y en especial diferenciar entre redes sociales y redes mediáticas. Por plataformas se hace referencias a sitios o aplicaciones web. Como define Fernández (2018: 30), se denomina plataformas de mediatización a “complejos sistemas multimodality de intercambios discursivos mediatizados que permiten la interacción o, al menos, la copresencia entre diversos sistemas de intercambio discursivo mediático”. La diferencia radica en que las redes sociales no siempre son mediáticas.

Kischinhevsky ubica a las radios sociales como servicios que ofrecen, además de un espacio de distribución y consumo de contenidos sonoros, un lugar para la “negociación de identidades, de representación social y cultural, de comunicación interpersonal y de formación de comunidades afines”. Para esto, la participación e identificación de los usuarios es esencial ya que esta información (de perfil y de usos) es recolectada por la plataforma para generar recomendaciones y sugerencias de contenidos y de contacto. Se trata de espacios donde las radios tradicionales compiten con perfiles personales, podcasters y radios online por la atención de los usuarios. Para el investigador brasileiro, entre estos servicios se encuentran plataformas como Last.fm, Pandora o SoundCloud (2017: 114).

En este escenario multicanal, social y personalizado, el oyente cuenta con la capacidad para cambiar su relación con el producto sonoro-radiofónico ya que los servicios de “radio social” le dan la posibilidad de autoprogramar la instancia de escucha. Pero además, tiene la posibilidad de transformarse en un comunicador o recomendador de ese contenido al publicarlo en redes sociales, puntuarlo o compartirlo (Gallego Pérez, 2012: 214).

Esta figura de oyente que irrumpe en el mundo digital es caracterizada por Cordeiro para quien el “e-listener” o “e-oyente” combina la escucha de radio con otro tipo de formatos de contenido sonoro para armar su “dieta de medios de audio” (2012: 502). Para esta elección son tan importantes las plataformas disponibles como la calidad del contenido. Esta combinación de calidad del producto, disponibilidad del mismo y capacidad de autoprogramación hacen a la nueva figura del oyente digital.

En esa misma línea, la idea de avanzar hacia una “radio cognitiva” que permita una gestión automática de oferta de contenidos en formato broadcasting (masivo y lineal) con otro narrowcasting (individualizado y desprogramado) en un sistema adaptable al canal de distribución implica un cambio en el paradigma comunicacional radiofónico que apunta a superar una barrera del modelo tradicional que utiliza el espectro radioeléctrico (Cordeiro, 2012: 505).

Este oyente conectado o e-oyente introduce un paradigma de la recepción radiofónica con apariencia contradictoria. Al mismo tiempo que la escucha es cada vez más personalizada,

privada y auto-programada, está inserta en un marco de socialización en red de esos consumos y de mercantilización masiva de los datos que produce esa navegación “personalizada” (Gazi y Bonini, 2018: 119; Morris y Patterson, 2015: 229). Esta escucha individual y su programación se encuentran influidas y habilitadas por la capacidad de elección del e-oyente. Y también por el diseño de algoritmos que generan recomendaciones a través del agrupamiento de gustos y preferencias familiares o grupales previas (Lacey, 2014: 12). La extrema segmentación necesita, entonces, de una extrema cantidad de datos y oyentes. Pero al mismo tiempo, estos nuevos servicios necesitan tener una relación de familiaridad con la radio tanto como proponer una mejora en la experiencia a los usuarios (Glantz, 2016: 40; Cwynar, 2017: 683).

La etapa actual del mercado radiofónico instaura un momento de transición multicanal donde la protección de las audiencias tradicionales en el canal hertziano lineal es tan relevante como la alimentación de las nuevas plataformas donde se pueden encontrar nuevos oyentes. En ese sentido, para García Lastra las emisoras “tienen el enorme reto de adaptarse a un mundo sin un claro canal dominante, donde es preciso llegar a usuarios que esperan al otro lado de dispositivos diversos y reciben señales por conductos muy diferentes” (2012: 169). Esto exige que se piensen modelos productivos que combinen y tengan en cuenta los diversos hábitos de escucha que se dan bajo esta condición de múltiples canales (webs, apps, redes sociales, agregadores, aire tradicional). Y para esto las radios deben incorporar al proceso de producción de contenidos las etapas de publicación y distribución. Según García Lastra, “los contenidos deben tener una correlación lógica y estar etiquetados, organizados y relacionados con otros”. Esto obliga a las empresas emisoras a salir del uso rudimentario de los canales online que sólo explotan con simple re-publicaciones. Esto llevaría, en términos del autor, a reducir costos de producción, controlar la vida del producto y generar mayores ingresos (2012: 179).

El mismo autor destaca la relevancia de la gestión de los contenidos radiofónicos, de la multiplicación de los canales de distribución (y sus especificidades) y de la necesidad de profesionalizar la sindicación de los productos. Esto último permitiría un mejor viaje de los mismos por las distintas plataformas que dominan el consumo de contenidos informativos y de entretenimiento (redes, agregadores, sitios de streaming musical). Además, esta etapa de sindicación incluye a los oyentes que se transforman en curadores y mediadores culturales al tener la capacidad de recomendar y catalogar los contenidos (“folksonomies”) en un mundo con superabundancia de productos culturales (2012: 186).

Para Martínez Costa y Prata “antes se subrayaba que la clave o llave del éxito de la radio estaba en las apuestas por los contenidos, pero ahora esta clave cambia y apuesta por la búsqueda de la audiencia en los escenarios físicos y virtuales en los que se encuentra. Llegar a las audiencias,

hablar con ellas, establecer un diálogo” (2017: 110). La necesidad de mejoras en la oferta personalizada y sindicada de contenidos radiofónicos es expresada por otros autores en diferentes trabajos como Cea Esteruelas (2016: 959), Martínez Costa, Moreno y Amoedo Casais (2012: 172), Pedrero Esteban, Sánchez Serrano y Pérez Maíllo (2014: 432).

En línea con las demandas de actualización e innovación que estos autores hacen a la industria radiofónica se encuentran los avances y ventajas que registra Morris en su estudio sobre las aplicaciones podcatchers (de agregación de podcasts). El autor resalta que uno de los principales valores agregados de estas plataformas es la maleabilidad que otorgan al audio y la capacidad de conectar la experiencia de escucha con redes sociales. Y resalta la inserción de estas aplicaciones en la cadena de producción del podcast al destacar el rol clave que tienen en la distribución (y no re-distribución) del contenido gracias a la generación de audiencias segmentadas pre-existentes a la escucha (Morris y Patterson, 2015: 225).

Moscote Freire prefiere hablar de “servicios de streaming de audio personalizado” para definir a estas plataformas que, a través de sistemas de recomendación, incorporan a la radio o sus contenidos en la oferta con el objetivo de “resaltar sus similitudes con la radio tradicional, enfatizando las características particulares de este medio en ese proceso” tanto en las formas de promocionarse como en sus discursos públicos (2017:98).

3.6.El concepto de radio y la convergencia digital

La radio, como parte del proceso descripto, encuentra ampliadas sus capacidades y amenazadas algunas de sus competencias diferenciales. Claro que muchas de sus características definitorias –instantaneidad, ubicuidad, localía, compañía, unidireccionalidad- se encontraban determinadas por los aspectos técnicos que dieron lugar al medio.

La definición de radio por internet hace referencia al proceso de transmisión y recepción de contenidos sonoros con las particularidades del lenguaje radiofónico a través de esta red. Esta puede darse a través del streaming²¹ –que implica el consumo de un contenido (sea en video o en audio) al mismo tiempo que se lo descarga temporalmente en el dispositivo- o bajo descarga (García y Piché, 2013).

²¹ El streaming es una forma de transmisión de datos digitales a través de internet que posibilita que el usuario consuma el contenido en audio o en video de forma simultánea a su descarga temporal. De esta forma, el usuario no necesita almacenar el contenido en su dispositivo sino que éste se almacena temporalmente en un búfer de datos.

Más allá de esta definición práctica y operativa de radio por internet, existe una extensa bibliografía que intenta re-conceptualizar al medio a través de las transformaciones que esta nueva forma de distribución supone. ¿Radio online? ¿Radio 3.0? ¿2.0? ¿Webradio? ¿Ciberradio? ¿Podcast? ¿Radio expandida? ¿Crossradio? ¿Radio “por” o radio “en” internet? Pensar una definición de radio en el contexto de convergencia digital implica ampliar su concepción de tecnología de transmisión de contenidos (Markman, 2014:22). La radio se ha desarrollado como un espacio virtual.

“Radio is now a virtual space, network space, mobile space while at the same time remaining a physical space when conceptualized in its studio format where citizens can participate in public debate. This pluralization of spaces by new media technologies is subverting the old notion of radio as a unified and bounded medium –hence its greater accessibility through newer means that traverse the traditional methods of radio consumption. Radio as a space is now much more open, dispersed, through informal spaces of content production. Greater accessibility of radio to audiences therefore means that digitalization and convergence can potentially make radio more participative within and across social divides”. (Moyo, 2012:214)

Una primera caracterización de este escenario que merece ser mencionada es la realizada por Perona Páez, Barbeito Veloso y Fajula Payet quienes caracterizan el nuevo ecosistema donde la radio se mueve como “sonoesfera digital”. Este espacio se da por “la convergencia de los nuevos medios digitales, los nuevos hábitos de consumo por parte de la audiencia y la gran cantidad de nuevos dispositivos que destierran al aparato de radio como único emisor y receptor de mensajes sonoros” (2014:208).

Cebrián Herreros (2009) habla de un tercer género radiofónico que se suma a la radio generalista y la especializada: la ciberradio. Este formato radiofónico utiliza a internet como plataforma de distribución de unos contenidos ligados a la comunicación y lenguajes radiofónicos pero que explotan las capacidades de internet: multimedialidad, interactividad, personalización, hipertextualidad, desprogramación, entre otros. El aprovechamiento explícito de estas capacidades supone, para el autor, un género en sí mismo, una forma nueva y online de hacer radio.

Es el mismo Cebrián el encargado de distinguir en su estudio entre la radio “por” y la radio “en” internet. La primera aserción es la que adoptan aquellas empresas que buscan en la red otro canal de distribución de sus contenidos programados en el aire, es decir, una postura instrumentalista. La radio “en” internet se corresponde, entonces, con su definición de ciberradio ya que se trata del aprovechamiento y la imbricación de las características de ambas plataformas, un punto de llegada de camino intermedio (Cebrián Herreros, 2008).

Prata explica este proceso que parte de la radio tradicional hacia la “webradio” como radiomorfosis. Durante este proceso conviven distintos géneros y formatos de radio en distintas plataformas y soportes, entre ellos el aire e internet.

Sucede una reconfiguración mediante la combinación de elementos textuales y gráficos que se alían con los contenidos sonoros tradicionales, que transforma los géneros existentes en otros específicos del soporte digital. Por lo tanto, podemos concluir que los nuevos géneros de radio web son el chat, el correo electrónico, las páginas webs, las encuestas y los foros, nacidos en los medios digitales. Pero también son nuevos en el soporte de Internet, los géneros tradicionales de radio hertziana tales como las noticias, los reportajes, los programas diversos, los spots, los jingles y el resto enumerados por Barbosa Filho (2003) y encontrados en las webradios analizadas. Estos son formas híbridas, nacidas de la tesitura digital de la webradio. Pero en su conjunto, la webradio puede ser entendida como una constelación de géneros que alberga formatos viejos, nuevos e híbridos. (Prata, 2008:13)

Kischinhevsky y De Marchi (2016) aportan el concepto de “radio expandida” para explicar la salida de la industria radiofónica del mercado terrestre o hertziano para relacionarse e incluir así los nuevos actores del mercado del audio digital: podcasters, portales de radios en internet, redes sociales, compañías de telefonía móvil, televisión de pago y actores tradicionales.

Más cercano a la definición de “ciberradio”, Ortiz Sobrino prefiere hablar de “post-radio” para caracterizar un proceso de transformación, de ruptura con las conceptualizaciones tradicionales. Así, se da una redefinición “un medio de comunicación híbrido, multimedia y tecnológicamente adaptado al nuevo entorno tecnológico, cuyas posibilidades expresivas se fundamentan esencialmente en la comunicación a través del lenguaje sonoro” (2014:114). Sin embargo, el reconocimiento de un momento “post-radio” hace pensar en una ruptura con el medio tradicional cuando en realidad lo que sucede es un proceso de innovación.

Cordeiro prefiere sintetizar las nuevas posibilidades del medio en el concepto de “r@adio” (2012:504). El autor refiere con este término a las necesidades de convertir al medio en multiplataforma para pasar de una etapa de broadcasting a una de narrowcasting donde las interfaces de conexión con el medio permitan la auto-programación, la recomendación y la socialización de los consumos para generar verdaderas comunidades virtuales de oyentes. Este nuevo concepto de radio pone al medio como una plataforma social de contenidos sonoros (2012:498).

Martí Martí hablaba en el 2008 de la radio 2.0 y del su salto desde la radio 1.0 como la transformación del medio hacia la inclusión de las relaciones con las audiencias en un contexto marcado por las redes sociales, la personalización de los consumos y la segmentación de los contenidos. En una línea similar se pueden encontrar los conceptos de radio 3.0 (López Vidales y Ortiz Sobrino, 2011) o multiplataforma (Cebrián Herreros, 2011) que piensan al medio en

base a las capacidades que le suman los avances que internet muestra en su interrelación con plataformas como los teléfonos móviles o los televisores inteligentes.

Martínez Costa (2015) elige los términos “trans-radio” y “cross-radio” para definir a la radio que piensa contenidos narrados por diferentes pantallas y dispositivos que se complementan en una historia común. Esta definición incluye el diseño planificado de esos contenidos con diferentes lógicas y la utilización de las diferentes plataformas disponibles.

También se encuentran otras posturas que clasifican qué entienden por radio dentro del mundo de internet. Es el caso de Fernández que define que escuchar contenidos radiofónicos en una computadora de modo lineal mientras se realiza cualquier otro tipo de actividad puede ser considerado radio mientras “escuchar textos de sonido, seleccionados total o parcialmente por el escucha, mediante interacciones con el interfaz teclado/pantalla del ordenador” (2008:107) pone en cuestionamiento el modelo mediatizador de la radio.

Como se dijo en líneas anteriores, la radio es una institución social que es modificada y modifica su tiempo. La radio es lo que es de acuerdo al tiempo que ocupa, a los usos sociales que se dan en un contexto y época determinada. Esto implica despegar su definición de dispositivos y tecnologías de transmisión para trabajar sobre las expectativas comunicacionales que despierta (Moscote Freire, 2017:100).

En este trabajo se formula y adopta, entonces, una definición de lo radiofónico en internet como la oferta y el consumo de unos contenidos que combinan el vivo con lo grabado, el directo con la demanda (diferido), con un lenguaje específico (compuesto por voces, silencios, música y efectos sonoros), que utiliza una amplia gama de dispositivos y tecnologías de transmisión y que se sirve de otras herramientas y textos para complementarse, mas nunca como principal objeto comunicador.

Capítulo 4

Contexto histórico e industrial

Este capítulo cumple con la función de responder a una de las variables de estudio de los modelos de negocio que cumplen un rol fundamental al momento de analizar la gestión de empresas de comunicación y las decisiones que en ellas se toman. Las condiciones históricas, políticas, económicas y socioculturales en las cuales se insertan los casos estudiados dicen mucho sobre las posibilidades de decisión y elección para dar respuestas a las tendencias descritas y registradas.

En primer lugar, se realiza una breve descripción del análisis y la evolución de la industria radiofónica en el país. Esto sirve para dar cuenta de las inercias con las que cuenta el mercado local y sus actores así como también los condicionamientos estructurales.

A continuación se presenta una descripción del marco regulatorio y del grado de intervención estatal en el sector radiofónico. Aquí se incluye un análisis sobre la estructura de propiedad del mercado, el tipo de empresario que participa del mismo, la realidad laboral del sistema y el nivel de las inversiones publicitarias y de actividad económica en los últimos años. Además, se incluye una breve descripción de la evolución y estado de la producción de podcast en el país. Para cerrar, se incluye una descripción de los hábitos, usos y consumos de radio en la sociedad argentina en base a distintos datos y fuentes.

4.1.Contexto histórico

4.1.1. Del surgimiento a la edad de oro

El nacimiento de la radio en Argentina está ligado a la actividad de los radio-aficionados como sucedió a lo largo de todo el mundo. El primer autorizado por la Marina para realizar estos experimentos “sociales” fue Teodoro Bellocq en 1913 (Muller, 2013).

Desde ese momento se sucedieron distintos experimentos e investigaciones en emisión y recepción que culminarían el 27 de agosto de 1920 con la primera transmisión “radiofónica”. Estuvo a cargo de la autodenominada Sociedad Radio Argentina, compuesta por un grupo de radioaficionados conocidos como “Los Locos de la Azotea” por haber realizado esta experiencia desde ese lugar del Teatro Coliseo porteño

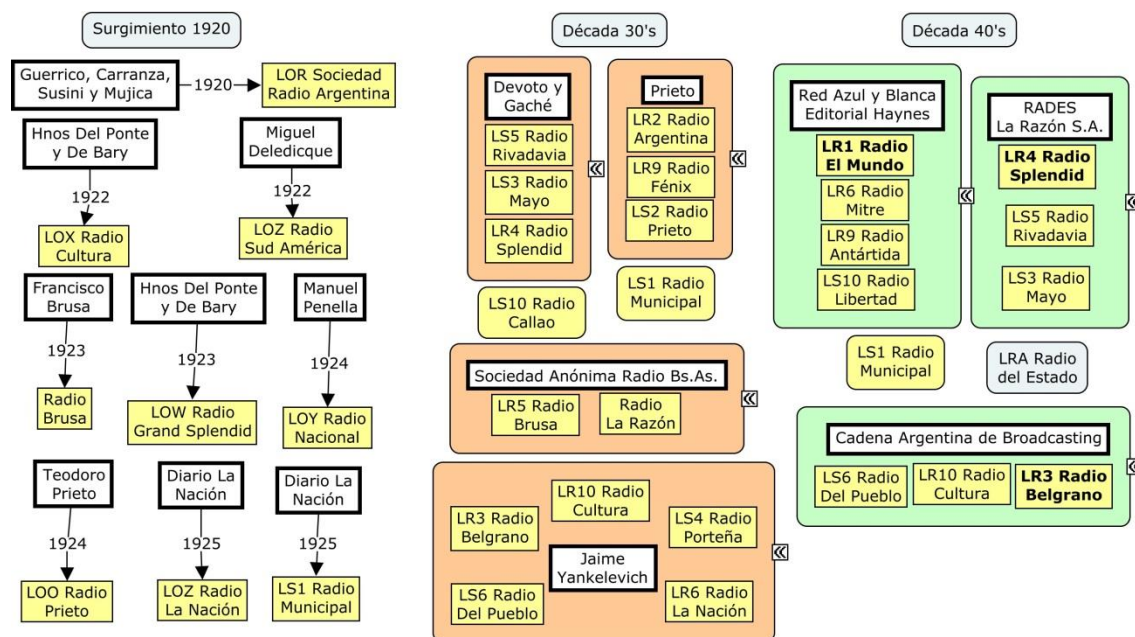
Este nacimiento experimental y privado de la radio se da a espaldas del Estado que la considera una actividad militar. La Marina es la encargada de impartir las autorizaciones correspondientes. En materia de contenidos, la radio tiene un modelo de retransmisión de otros eventos –musicales y deportivos principalmente-. La conformación de un sistema-mercado radiofónico y su forma de financiamiento también fueron producto de la acción y omisión del Estado.

En la primera década, parte de los propietarios de las emisoras eran comerciantes de aparatos o ingenieros (Prieto, Devoto, Gaché, Yankelevich) mientras que algunos aficionados aún disputaban la posibilidad de desarrollar el medio con fines culturales y educativos. Para 1930 ya existían grupos multi-radios que concentraban y diversificaban su oferta. Devoto y Gaché (radios Splendid, Mayo y Rivadavia), Prieto (su radio homónima, Argentina y Fénix), la

Sociedad Anónima Radio Buenos Aires (radios Brusa y La Razón) y Jaime Yankelevich (radios Nacional, La Nación, Bernotti, Porteña y Cultura). Además, los diarios más importantes del país participaban (cuando no eran co-propietarios) del armado de las emisoras. Así sucedió con *La Nación*, *Crítica* y *La Razón*.

En cuanto a las fuentes de ingresos y modelo de negocio, la discusión se focalizaba en permitir o no la venta de publicidad. La primera autorizada a esto fue Radio Cultura y rápidamente los empresarios de gráfica se opusieron a un desarrollo publicitario del nuevo medio. En la primera década de desarrollo de la radio coexistieron tres modelos de ingresos: la venta de espacios publicitarios, financiamiento cruzado por venta de aparatos y filantropía de radioaficionados. La figura de Jaime Yankelevich terminaría por definir no sólo el modelo de ingresos sino también el artístico.

Cuadro 20. Evolución del sistema radiofónico argentino



Fuente: Elaboración propia

Como vendedor y reparador de aparatos eléctricos, Yankelevich llegó a Radio Nacional (emisora privada) para reparar el transmisor. Su pago fue hecho con publicidades. Como bien cuenta Matallana (2013), la masiva concurrencia a su negocio luego de pautar avisos en distintas radios lo convenció del potencial comercial del medio. En 1927, compró Radio Nacional (que posteriormente transformaría en la mítica Radio Belgrano) y cambió la historia de la radio argentina.

Con el modelo de la retransmisión en cadena tomado de la NBC y el de la venta de espacios publicitarios de la CBS, Yankelevich comenzó a generar un nivel de ingresos que le permitieron profesionalizar las distintas instancias de producción.

La explotación comercial de la radio hace evolucionar al medio del modo retransmisión a la construcción de contenidos radiofónicos. Los músicos comienzan a cobrar por sus actuaciones en los estudios y la música grabada se corre a un lugar secundario. Las emisoras definen géneros propios como los radioteatros y los shows de noticias. Esto es acompañado por la profesionalización de la locución, el armado de grandes elencos de ficción y la separación entre conocimientos técnicos y artísticos al frente de los micrófonos (Berrade, 2009). La radio se mete de lleno en la vida social argentina al comenzar la década del 1930.

El rol del Estado hasta este momento queda relegado al control de los alcances de las emisoras, el establecimiento de manuales o reglamentos de radiocomunicaciones, el traspaso de la actividad del campo militar a las comunicaciones (Correos y Telégrafos más específicamente) y el lanzamiento, por iniciativa privada, de las primeras emisoras estatales: Radio Municipal (1927), Provincia (1937) y LRA Estación de Radiodifusión del Estado (1937) (Mastrini, 2009). Para 1940 la estructura de la radio argentina se dividía en tres cadenas con cabeceras porteñas de penetración nacional: Radio Belgrano encabezaba la Cadena Argentina de Broadcasting SACI y era propiedad de Jaime Yankelevich; Radio El Mundo hacía lo propio con la Red Azul y Blanca de Emisoras Argentinas, propiedad de la Editorial Haynes; mientras que Radio Splendid encabezaba una red con su nombre (RADES), en poder de la Editorial La Razón (Arribá, 2009). El peronismo se encargaría de poner estas redes en manos amigas en poco tiempo.

Durante estos años se consolidan los formatos artísticos y el importante rol de la ficción en la programación. Se producen verdaderas integraciones verticales entre productores teatrales, radios, revistas especializadas en el nuevo medio (Radiolandia, Sintonía) y salas. Las figuras del tango y el folklore comparten el protagonismo con los actores para llenar los auditorios de las emisoras: la radio es producida y emitida en directo, es un fenómeno social y popular, es referencia del mundo artístico y tiene una fuerte impronta de entretenimiento (Berrade, 2009; Dougall, 2005).

Se genera un sistema de estrellas del medio vinculado a los actores, los músicos y los principales locutores (Lindenboim, 2013). Además, se consolida una programación más larga a la inicial, con mayor cantidad de horas en vivo, con programas de una duración máxima de una hora. En estas grillas, la música comienza a perder espacio a favor de la ficción y las noticias (Matallana,

2006). El aparato de recepción se había transformado en un mueble más de los hogares y funcionaba como centro de esparcimiento familiar.

En materia regulatoria, en 1946 se dicta el “Manual de Instrucciones para Estaciones de Radiodifusión” que buscaba regular principalmente los contenidos con cuotas de música nacional o fiscalización y control de informativos, principalmente. En 1953 es el turno de la primera ley democrática, la N° 14.241, que creó las condiciones para legalizar un sistema concentrado y oligopólico de cadenas. Sin embargo, el golpe de Estado de 1955 suspendió las adjudicaciones y las emisoras quedaron en manos estatales (Arribá, 2009).

Antes de ser derrocado, el peronismo sembró en el sistema de medios argentino la semilla de un fenómeno tecnológico y cultural que provocaría un sismo en la estructura de financiamiento, los contenidos y el rol social de la radio: la televisión. Paradójicamente, el enviado por el gobierno para equipar y preparar el lanzamiento de Canal 7, el 17 de octubre de 1951, fue Jaime Yankelevich quien encargó la dirección general de la primera transmisión a Enrique Susini, un “loco de la azotea”.

4.1.2. La aparición de la TV y la transformación de la industria

Por la novedad, las facilidades o mejoras expresivas brindadas por la transmisión de imágenes y por el auge económico que permitió la compra masiva de aparatos receptores, la televisión se instaló rápidamente en el centro de los hogares. De allí desplazó a la radio. No fue el único espacio donde se vio superada por el nuevo medio: la publicidad también migró con gran velocidad.

El lugar ganado por la TV en la vida social y su poderío económico hicieron que los principales artistas de la radio –conductores, elencos de radioteatros, músicos- se mudaran al nuevo medio. Con estos cambios se produjeron otros en los formatos y en la programación. Tanto las ficciones como los shows de tipo “magazine” se mudaron a la televisión y la radio se reubicó en la dieta mediática de su audiencia: la mañana pasó a ser el prime time así como acentuó su perfil noticioso acompañado por música grabada (Berrade, 2009). La radio se transformó en un medio con formatos propios y definidos. En términos de Fernández (2014), pasó del modo de radio-transmisión a radio-emisión.

La radio tiene como respuesta al surgimiento de la televisión la explotación de capacidades que permanecían “vírgenes” como medio: la instantaneidad ligada al régimen de noticias de actualidad y su rol como compañía. Abandona su rol artístico cultural ligado a las performances

teatrales y musicales para adquirir un fuerte rol periodístico que acentúa su carácter de medio de comunicación, ya no de retransmisión.

En paralelo a estos cambios en el modelo de negocio radiofónico, se producen transformaciones tecnológicas que los facilitan. A finales de la década de 1950 surge la radio a transistores. El reemplazo del aparato valvular por uno transistorizado supone una serie de ventajas: menores costos de producción con un consecuente abaratamiento de la oferta, menor consumo energético y miniaturización del aparato por el reemplazo de piezas (Gandolfi, 2012). El dispositivo radiofónico se transformó en ubicuo, transportable e individualizable.

De esta forma, la radio dejó de ofrecer un servicio a “la nación” como agente e institución social clave para los objetivos civilizadores y de expansión de “la cultura nacional” para instalarse como un servicio: de compañía y de información (Tobi, 2007). Otros cambios en la programación se producen con la mayor duración de los programas que dan lugar a shows radiofónicos de más de dos horas en formato magazine, mesa de noticias o tertulia. El único evento de su época dorada que sostiene su lugar de importancia en las parrillas semanales es el deportivo: boxeo y fútbol (Fratlicelli, 2011).

El comienzo de la década trajo también una innovación en la gestión de las emisoras radiales con la aparición de los departamentos comerciales. En espejo con la televisión, surgieron empresas productoras de programas que contrataban espacios y hasta producían sus propios enlatados, eran verdaderas “radios sin antena de emisión” (Merkin, Panno, Tijman, Ulanovsky, 2000: 253).

La FM fue la otra gran revolución de la radio post-televisión. En América Latina, la nueva tecnología de transmisión comenzó a utilizarse en los primeros años de la década de 1960 pero recién se instaló como opción firme y con crecimiento a finales de la década de 1970. Si bien se debaten las fechas y los documentos que acreditan las transmisiones, Uruguay (1960, FM 106.7 Emisora Río de La Plata), Brasil (1955, Radio Imprensa) y Perú (1960, FM Estereo Lima 100) fueron países pioneros en la explotación de la frecuencia modulada. A esta discusión se sumó Argentina: en 2014, Radio Nacional se adjudicó la primera transmisión sudamericana de FM cuando publicó el audio del lanzamiento experimental de la emisora hermana de LRA1 el 7 de enero de 1946.

Los vaivenes políticos, las democracias interrumpidas por oscuros mandatos dictatoriales y sucesivos golpes de Estado y el fuerte espíritu comercial de la radio latinoamericana fue el caldo de cultivo de un actor trascendente en la historia del éter: las radios comunitarias. Con la experiencia histórica de Radio Sutatenza en Colombia (entre 1948 y 1990), explotaron en todo el continente movimientos de radios campesinas, mineras, comunitarias y alternativas que

hicieron frente a fuertes procesos de censura y de privatización del acceso a las frecuencias. Esto derivó en la creación de la Asociación Mundial de Radios Comunitarias en 1983, en la ciudad de Montreal, Canadá.

El escenario argentino no escapó a las generalidades del latinoamericano. El Estado sostuvo la propiedad de buena parte del espectro radiofónico por más de 20 años desde el derrocamiento de Juan Domingo Perón en 1955. El esquema de tres redes (Mitre, Belgrano y El Mundo) se rompió en 1957 con la suspensión de las adjudicaciones y la vuelta al control estatal de las emisoras. En 1958 se adjudicaron una treintena de emisoras a empresas privadas mientras otras tantas quedaron en manos del Estado. Con la llegada del tercer peronismo en 1973, en Buenos Aires sólo subsistieron tres emisoras privadas: Continental, Del Plata y Rivadavia.

Durante los siete años que duró el último proceso dictatorial se establecieron fuertes controles y censuras (previas y posteriores) para los medios. Con los medios en su poder, la Junta Militar que tomó el poder en 1976 designó interventores para cada emisora nombrados por la Secretaría de Información Pública (SIP) –este modelo se instaló en el último tramo del gobierno democrático de Estela Martínez de Perón y estuvo a cargo de López Rega-. En el plano económico, el sector se vio beneficiado por la fuerte inversión publicitaria del proceso militar para la difusión e instalación de sus propuestas y políticas. Por otro lado, la política económica de corte neoliberal facilitó la entrada de actores extranjeros en el sector de anunciantes que aumentaron el tamaño de la torta publicitaria (Postolski y Marino, 2009).

El dominio estatal sobre el mapa radiofónico se modificó a finales de la dictadura militar de 1976-1983 cuando, luego de la sanción del Decreto-Ley de Radiodifusión N°22.285, se diseñó el Plan Nacional de Radiodifusión (PLANARA) que programó, en diferentes etapas, el llamado a concurso para la privatización y organización de las licencias. En un primer y único tramo que se ejecutó hasta 1983, se adjudicaron seis frecuencias de radio en Capital Federal (Espada, 2018)²².

El Decreto-ley N° 22.285 sancionado en 1980 establecía, entre otras cosas, la prohibición de la participación del capital extranjero y de las organizaciones sin fines de lucro, la exclusividad de este tipo de actividad en el objeto social de las empresas licenciatarias, el impedimento a las

²² Mitre fue otorgada a Radiocultura S.A. –dirigida por Julio Moyano quien tuvo una fuerte cercanía con el Grupo Clarín a partir de su endeudamiento con el Banco Mariva al mediar la década (Mochkofsky, 2011)-; Radio Argentina fue adjudicada a Radio Familia S.A. –poseía también el semanario católico Esquiú-; Radio Antártida (ayer América y hoy Perfil), fue adjudicada al grupo Desub SRL –ligado a grupos del Opus Dei-; Radio Del Pueblo (luego Buenos Aires) fue para Radiodifusora Esmeralda S.A. –formada por empresarios y periodistas, entre ellos Jorge Civit-; Difusora Buenos Aires S.A. –vinculada a la Marina- se quedó con Radio El Mundo; y Radiodifusora Buenos Aires S.A. –con ex integrantes del proceso de la Revolución Libertadora entre sus socios- obtuvo Radio Splendid (Marino y Postolski, 2009).

empresas gráficas y editoriales para ser titulares de licencias y un límite de hasta 20 personas físicas para las sociedades comerciales (Postolski y Marino, 2009).

Durante la presidencia de Raúl Alfonsín se suspendió la ejecución de PLANARA y, con varios intentos por sancionar una nueva ley de radiodifusión en el camino, se congeló el sistema de adjudicaciones de todo tipo.

La década del 80 está marcada por la ebullición artística de la frecuencia modulada. En la década de 1970 la FM tuvo su fase exploratoria. El Estado asignó una frecuencia a cada licenciatario de AM para experimentar la nueva tecnología de transmisión. Por este motivo fue que las radios utilizaron esta emisora hermana para retransmitir los contenidos o programar música (Merkin, Panno, Tijman, Ulanovsky, 2000).

En poco tiempo, la FM se transformó en un espacio de nuevos formatos artísticos impulsados y materializados en emisoras como la Rock & Pop (1984), la Z95 (1988), FM Horizonte (1985) y FMR (FM Rivadavia, 1980). Julio Moyano, Daniel Grinbank, Marcelo Morano, Hugo Di Guglielmo fueron productores que dieron espacio a conductores jóvenes que establecieron un nuevo código de comunicación. La trasnoche se transformó en un lugar de fuerte disputa de audiencias para las nuevas emisoras. Allí se encontraba el público joven que comenzaba a encontrar un medio cómplice, que le hablaba de cosas que no se escuchaban en la televisión y encima podían encontrarse dentro de sus habitaciones. El gran puente construido para llegar a un público hasta entonces desatendido por las emisoras (la juventud) fue la música. La novedad de esta FM fue su foco en distintos géneros musicales que segmentaron la oferta desde un comienzo (Merkin, Panno, Tijman, Ulanovsky, 2000).

En la segunda mitad de la década de los 80's se da el surgimiento de decenas de radios comunitarias y alternativas que, impedidas de acceder a licencias por la regulación y la inacción estatal, explotan las posibilidades que brinda la FM²³. Los menores costos en relación a la AM, la capacidad de utilizar transmisores de baja potencia y la facilidad para montar el equipamiento hacen de esta banda del dial un espacio, entre otros, donde se materializa la ebullición expresiva, social y cultural de la primavera democrática.

La siguiente década trajo consigo cambios regulatorios, culturales y sociales. Como ocurrió en Estados Unidos, en Argentina la radio se incorporó a grandes grupos multimedia. Los procesos de digitalización afectan la cadena productiva y el cambio de siglo trae la novedad de la radio

²³ Algunas de las primeras radios en nacer, y que están vigentes a 2018, fueron FM Alas en Río Negro (1987), De La Calle en Bahía Blanca (1989), En Tránsito en Castelar (1987), La Tribu en CABA (1989), Sur en Córdoba (1988), Radio Libre en Puerto Madryn (1987) y La Colifata en CABA (1989). En ese contexto nace la Asociación de Radios Comunitarias (ARCO) que en la década de 1990 se transformará en FARCO (Foro Argentino de Radios Comunitarias).

en internet. En Fibra 20 se contará el fuerte proceso de transformación de una industria que, antes de los 90's, tenía una presencia total de capital nacional y bajísimos índices de concentración (ningún grupo tenía más de una AM) e ingresó al nuevo milenio extranjerizada, concentrada y multimedial.

4.1.3. La convergencia empresarial antes de la tecnológica

En 1989, con la llegada de Carlos Menem al poder, el sistema de medios tuvo modificaciones vertiginosas en su estructura de propiedad y en su marco regulatorio. A través de la Ley de Reforma del Estado N° 23.696 el gobierno modificó parte importante de la letra del decreto-ley de radiodifusión vigente. Se flexibilizaron los topes máximos de licencias, se abrió la participación a empresas de gráfica, dejó de exigirse la radiodifusión como actividad exclusiva de las empresas licenciatarias y se habilitó la conformación de sociedad compuestas por sociedades, incluso con números no establecidos de socios.

Como principal consecuencia de estas modificaciones regulatorias, las radios fueron incorporadas rápidamente a grupos multimediáticos con participación en prensa, televisión abierta y proveedores de cable. Así, como marcan Albornozy y Hernández (2009), en los primeros años de los 90's las radios y los medios en general se integran a grupos mediáticos oligopólicos, de capitales nacionales y que tienen en el negocio de la televisión abierta (privatizada al comienzo de la década) su principal motor económico.

Esto tiene una consecuencia central en la producción de los contenidos que comienzan a integrar y compartir figuras frente a las cámaras de televisión y a los micrófonos de la radio. Así comienza una paulatina pérdida de especificidad del quehacer radiofónico. Ulanovsky sintetiza este proceso que se da con el comienzo de la década del 90 y se profundiza con la llegada del nuevo milenio:

Por inseguridad (poca fe en las posibilidades únicas del medio), por facilismo (la creencia de que un alto rating en la tele es directamente transplantable a la radio) o por subordinación económica y empresarial (la influencia de los multimedios, que tienen en sus manos canales de TV y señales de AM y FM), la televisión se ha convertido en el nuevo dictador de la radio. (...) Lo cierto es que cada tanto la radio se asocia a una nueva dependencia. La información que se emite proviene de pocas fuentes propias –mayoritariamente la radio se nutre de lo que surge de las cableras de las agencias de noticias, de los diarios y revistas y últimamente de la tele y de internet- lo que le quita la identidad y pertinencia a eso que llamamos la magia de la radio. (Ulanovsky, 2007:126)

Esta integración de la radio en grupos multimediáticos implica el primer movimiento de la industria hacia un esquema económico y propietario de dependencia parasitaria de otras

actividades (sean de medios o no). Por otro lado, y como novedad artística importada de España y Estados Unidos, se vuelven populares en la FM las radiofórmulas musicales y los formatos Top 40. Fue el caso de FM Hit (1992), Cadena Top 40 (1992), Mega (2000) o Disney (2001), por nombrar algunos. También hubo tiempo para explorar formatos infantiles (Radio Panda 107.9 desde 1994) o importar formatos completos (FM Nostalgie 104.3).

En Argentina, la primera transmisión de radio por internet la realizó el reconocido conductor Julio Lagos el 13 de mayo de 1997 al transmitir su programa matutino en FM Aspen para todo el mundo por la red (Ulanovsky, 2007). El mismo año, Cadena 3 subió toda su programación a su sitio web. Para comienzos de los 2000`s las principales radios ya tenían sus páginas webs con sus transmisiones (luego de la gráfica, la radio fue la segunda en llegar con su oferta a la web). Incluso el Diario Clarín lanzó su radio online en 1997 (Frecuencia Web).

En los finales de la década del 90 y principios de los 2000 se produce un doble proceso de concentración y extranjerización de emisoras. El Estado actúa aquí como uno de los garantes necesarios para la entrada y salida de estos actores.

Cuadro 1. Conformación de los multimedia extranjeros

De los multimedia nacionales a los grupos extranjeros



Fuente: Elaboración propia

Daniel Hadad saltó del periodismo al empresariado mediático a finales de la década de 1990 cuando el gobierno el Estado concursó la licencia de la AM 710 perteneciente al gobierno de CABA. En ese concurso también fue otorgada, aunque en otra frecuencia, la FM 98.3 (actualmente Mega). La venta de sus emisoras a la cadena norteamericana Emmis y los desembarcos de los mexicanos del Grupo CIE y los españoles de Telefónica dieron pie al mayor proceso de extranjerización de la propiedad en la radio argentina.

4.1.4. De la crisis económica a la Ley Audiovisual

En materia regulatoria, los años 2000 (hasta 2008 más precisamente) estuvo plagado de políticas públicas de protección de la estructura del sistema mediático existente. Ante la crisis económica, política y social ocurrida en 2001 que causó un quiebre institucional y desembocó en la llegada de Néstor Kirchner a la presidencia en 2003, los actores locales necesitaron el resguardo estatal para defenderse frente a sus acreedores. Fueron sancionadas la ley de “Preservación de bienes y patrimonios culturales”, se suspendió el cómputo de los plazos de las licencias por 10 años, se autoriza el canje de deudas con el Estado por pauta oficial, se autoriza el desdoblamiento de las licencias de AM y FM y se elimina el mecanismo de cram-down para empresas informativas y culturales (Califano, 2009).

Por parte de los contenidos el ingreso al nuevo milenio también marcó algunos cambios. Uno de ellos fue que las audiencias comenzaron a volcarse de manera progresiva hacia la frecuencia modulada y en poco tiempo la FM es más escuchada que la AM. Esto se da mientras comienzan a borrarse los límites temáticos y de géneros entre las programaciones de AM y FM. Así, por ejemplo, las segundas se vuelven fuertemente informativas en las mañanas.

El menú es prácticamente idéntico: lectura de de los diarios, informativos cada 30 minutos y flashes cuando la actualidad no puede esperar ni un segundo para darse a conocer; la locutora que menciona la hora, la temperatura y la humedad y otras informaciones marginales que los conductores tercerizaron; abundantes tandas; separadores cada vez más ágiles, llamativos e ingeniosos pero que son forma, aunque cada vez más participen del contenido; las voces distendidas de los conductores y las voces graves de los entrevistados, casi siempre por vía telefónica; el aporte de los especialistas y los movileros que con sus celulares disparan la actualidad desde afuera del estudio. Por su lado, las emisoras de frecuencia modulada –hasta hace poco, paraje casi sagrado del mensaje musical anunciado por locutoras dulcemente impostadas- últimamente sucumbieron a la superstición de que tenemos que saberlo todo y conocerlo ya. (Ulanovsky, 2007:131)

Entre las causas de este viraje en las programaciones de las FM se puede ubicar el avance de dispositivos y plataformas para consumo musical. Así, la estrategia de segmentación y especialización en este tipo de contenido comenzó a debilitarse frente a propuestas digitales que favorecen el consumo personalizado y a la carta.

La sanción de la Ley Audiovisual en 2009 trajo una serie de novedades para el sistema mediático: límites de licencias, de propiedad cruzada, cuotas de mercado, intransferibilidad de las licencias, indelegabilidad de su explotación, reserva de espectro para radios sin fines de

lucro, democratización de los organismos de aplicación, fomento a la comunicación comunitaria y de pueblos originarios, entre otras.

Más allá de esta ley, su aplicación y el conjunto de las políticas de comunicación impulsadas por el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner desde 2009 lejos estuvo de mejorar la situación legal y económica del mapa radiofónico (Espada, 2016). Con una distribución de la pauta publicitaria oficial discrecional y una aplicación sesgada del articulado de la LSCA que favoreció líneas editoriales amigas, el espectro radiofónico fue cooptado por grupos económicos ligados al gobierno y con exigua trayectoria en medios (Becerra, 2015). Así, distintos grupos multi-radios vieron la luz entre 2009 y 2013. Grupo Indalo, Electroingeniería, Grupo Veintitrés y Albavisión fueron los principales beneficiados de estos movimientos que desembocaron en el cambio de manos de una quincena de emisoras porteñas entre las de AM y FM.

Más allá de las discrecionalidades, la aplicación de la Ley Audiovisual significó un gran avance para medios comunitarios sin fines de lucro (Espada, 2016). En este contexto se dio el reconocimiento de una veintena de emisoras en Buenos Aires y más de un centenar a nivel nacional. Si bien no se otorgaron licencias en zonas de conflicto por el retraso en la elaboración de un plan técnico, sí se adjudicaron un centenar de licencias en distintos puntos del país. Por último, el diseño y la ejecución de los fondos de fomento para el sector marcó un punto histórico en su relación con el Estado.

4.2.El Estado ausente (con aviso)

El sistema político argentino dio un giro de 180 grados en diciembre de 2015. El Frente para la Victoria dejó el poder tras 12 años de gobierno y en su lugar asumió el Frente Cambiemos, liderado por Mauricio Macri. Esto supuso un cambio económico y político trascendente para Argentina que se puede sintetizar en una apertura del mercado de cambios, caída de las barreras para el comercio exterior, devaluación de la moneda local y giros pro-mercado en la mayor parte de las actividades económicas. En 2018 el país ingresó en una crisis económica que llevó al gobierno al solicitar el préstamo más grande de la historia del Fondo Monetario Internacional (Brenta, 2019). Este nivel de endeudamiento externo afectó la actividad económica local, produjo mayores procesos inflacionarios, pérdidas de puestos de trabajo y cierre de empresas. Este proceso político y económico culminó en diciembre de 2019 luego que Alberto Fernández, del Frente de Todos, derrotó en primera vuelta al intento de reelección de Cambiemos.

En los cuatro años de gobierno macrista, el mercado de medios local sufrió grandes cambios en su estructura, funcionamiento económico y regulación. Estos últimos, los cambios normativos, fueron los primeros en materializarse aunque fueron una constante de los primeros dos años de gobierno. La política de comunicación del macrismo privilegió las acciones de las principales empresas de medios de comunicación, liberalizó los distintos topes a la concentración de la propiedad y desprotegió a los trabajadores.

El día de su asunción, Mauricio Macri firmó un decreto presidencial (13/15) alterando la Ley de Ministerios, unos días más tarde otro decreto (236/15) intervino la AFSCA (autoridad regulatoria de servicios audiovisuales hasta entonces) y el 29 de diciembre otro decreto de necesidad y urgencia (267/15) finalmente desarmó la legislación vigente de servicios audiovisuales y telecomunicaciones.

Este último decreto aumentó los topes sobre máximos de licencias de 10 a 15 para radio y televisión abierta, los eliminó en servicios de televisión de pago y los convirtió en servicios TIC de telecomunicaciones (de un tope de 24 unidades productivas con indicación geográfica, se amplió a la totalidad del territorio nacional con una única licencia), suspendió las restricciones de propiedad cruzada (entre propietarios de canales TV de aire y propietarios de red de distribución de TV por cable) y eliminó la prohibición de brindar servicio a más del 35% de la población o abonados. Además, el mismo decreto otorgó una renovación automática de licencias para todos los licenciatarios de cinco años y la posibilidad de una re-extensión por otros diez.

Por el mismo decreto, Macri resolvió la disolución de los órganos de aplicación de la ley 26.522, como la AFSCA y el Consejo Federal de Comunicación Audiovisual y de la 27.078 como la AFTIC y el Consejo Federal de Tecnologías de las Telecomunicaciones y la Digitalización. Creó un nuevo órgano, el Ente Nacional de Comunicaciones (ENaCom), donde el Poder Ejecutivo obtuvo una mayoría automática con el poder para designar cuatro de sus siete integrantes además de la capacidad para remover directores sin causa expresa. Eso significó un aumento en la dependencia política del organismo de aplicación. De ese modo, la legislación argentina se alejó de los estándares más consolidados de la región en cuanto a reglas antimonopólicas y límites a la entrada de prestadores con preponderancia en mercados vinculados (Califano, 2018).

La habilitación para la compra-venta de licencias abrió un fuerte proceso de vaciamiento y cambio de manos en el año 2016. El sector de la radio fue uno de los más afectados. Una decena de radios privadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires cambiaron de dueños entre 2016 y

2017. Además, dos emisoras cerraron y nunca volvieron a abrir sus puertas (Radio América y Radio El Mundo).

Las consecuencias de esas decisiones fueron tan o más rápidas que las modificaciones. En cuestión de meses se concretó el vaciamiento de Radio América y la venta de Rock and Pop y Splendid, todas pertenecientes al Grupo Veintitrés de Sergio Szpolski y Matías Garfunkel. Más tarde, históricas emisoras como Belgrano, El Mundo y Del Plata atravesaron distintos procesos de quebranto y deudas con sus trabajadores. Dos de las empresas más importantes del sector, Radiodifusora del Centro y Radio Mitre, regularizaron la propiedad de su red de emisoras en distintos puntos del país.

El mismo DNU 267/15 modificó las condiciones para establecer redes de repetidoras de contenidos en radio y televisión. Esta re-regulación flexibilizó los topes para la producción propia en ciudades de poca población, cambió la forma de calcular los topes para hacerlos más laxos, eliminó la obligación de una hora de contenido propio en horario central y además permitió la retransmisión de contenidos dentro de la misma ciudad de una AM y una FM del mismo licenciatario.

Como consecuencia de este cambio regulatorio, muchas emisoras en distintos puntos del país, que retransmitían programas de radios de Buenos Aires pero cumpliendo con la cuota de producción propia y local, cerraron. Con las flexibilizaciones para este tipo de relaciones, diversas emisoras pasaron a retransmitir directamente toda la programación comprada a radios de Buenos Aires. Otra consecuencia de esta modificación al establecimiento de redes de repetidoras fue que los grupos que contaban con una AM y una FM en la misma ciudad comenzaron a emitir el mismo contenido por ambas frecuencias. Esto sucedió principalmente en ciudades como Mendoza, Rosario y Córdoba.

Por otra parte, desde 2017 puede decirse que la injerencia del gobierno de Mauricio Macri en el devenir del sistema de radios tuvo más que ver con mirar hacia un costado y no intervenir en el accionar empresarial. Esto sucedió ante la falta de decisión del ente regulador ante la compra de emisoras por parte de empresas que no pagaban en término a sus trabajadores como el Grupo Octubre (compró FM Palermo), Alpha Media (adquirió Radio Rivadavia) y Editorial Perfil (compró la FM 101.9 y fue adjudicataria de Radio América, la cual sigue fuera del aire sin consecuencias para la empresa de Jorge Fontevicchia). Las autoridades competentes tampoco intervinieron ante el cese de transmisiones de algunas emisoras ante conflictos laborales como El Mundo o Del Plata. El Ministerio de Trabajo no se participó en estos conflictos laborales o ante el pago de salarios en cuotas que se reitera en emisoras como Rock and Pop o Splendid.

El Sindicato de Prensa de Buenos Aires realizó un relevamiento de despidos, retiros voluntarios y jubilaciones anticipadas en medios de ese distrito. SIPREBA encontró que entre 2016 y mediados de 2019 la merma alcanza la cifra de 3.127 puestos de trabajos. Esto representa un 30% de la masa laboral enmarcada en algún tipo de Convenio Colectivo de Trabajo. Además, los trabajadores que quedaron en las estructuras mediáticas sufrieron una pérdida de poder adquisitivo del 41% en tres años y medio. Las radios que mayor cantidad de despidos o retiros muestran son Nacional (214), El Mundo (140), América (112), Splendid (36), Radio Madre (26), Rivadavia (15) y FM ESPN (12). Estos números explican el 18% de los puestos de trabajo perdidos en estos años.

La publicidad oficial, como se puede apreciar en los números del mercado publicitario argentino, es una de las herramientas más fuertes y eficaces que tienen los gobiernos para dar forma al sistema mediático a su antojo. Durante el gobierno de Mauricio Macri, las principales radios opositoras al gobierno en su línea editorial fueron discriminadas en el reparto de la publicidad oficial durante los primeros dos años de gobierno (2016 y 2017). Esto produjo un desbalance en el reparto de un dinero que conforma una parte importante de la torta publicitaria del sistema.

Las decisiones en favor del accionar empresario en materia de políticas de comunicación fueron combinadas con otras para el resto de los sectores de la radiofonía. Las emisoras universitarias fueron desfinanciadas al quitar la asignación presupuestaria específica para medios de este tipo. Las radios comunitarias se encontraron excluidas totalmente del reparto de publicidad oficial y el ENACOM devaluó y retrasó la aplicación de los fondos de fomento creados para tal fin. Por último, las radios estatales sufrieron un ajuste económico, operativo y artístico que, entre otras cosas, implicó que muchas emisoras transmitieran en cadena la programación producida principalmente desde Buenos Aires.

Por último, durante 2019 el ENACOM desarrolló un fuerte proceso de normalización del espectro radioeléctrico para radios de FM en las principales ciudades del país. Esto se realizó sin una planificación técnica y hacia finales de noviembre de 2019 eran 130 las radios FM que obtuvieron su licencia definitiva por contar con un Permiso Precario Provisorio (PPP).

De esta manera, las políticas públicas destinadas a la radiofonía durante el gobierno de Mauricio Macri apuntaron a fortalecer a los principales actores del mercado y sus requerimientos, desfinanciar y debilitar a los actores no comerciales y aminorar las potencialidades del sistema estatal. Por último, hubo dos grandes perdedores producto de estas decisiones: las audiencias que perdieron diversidad en la oferta y los trabajadores que se encontraron desprotegidos, ante el accionar de los empresarios.

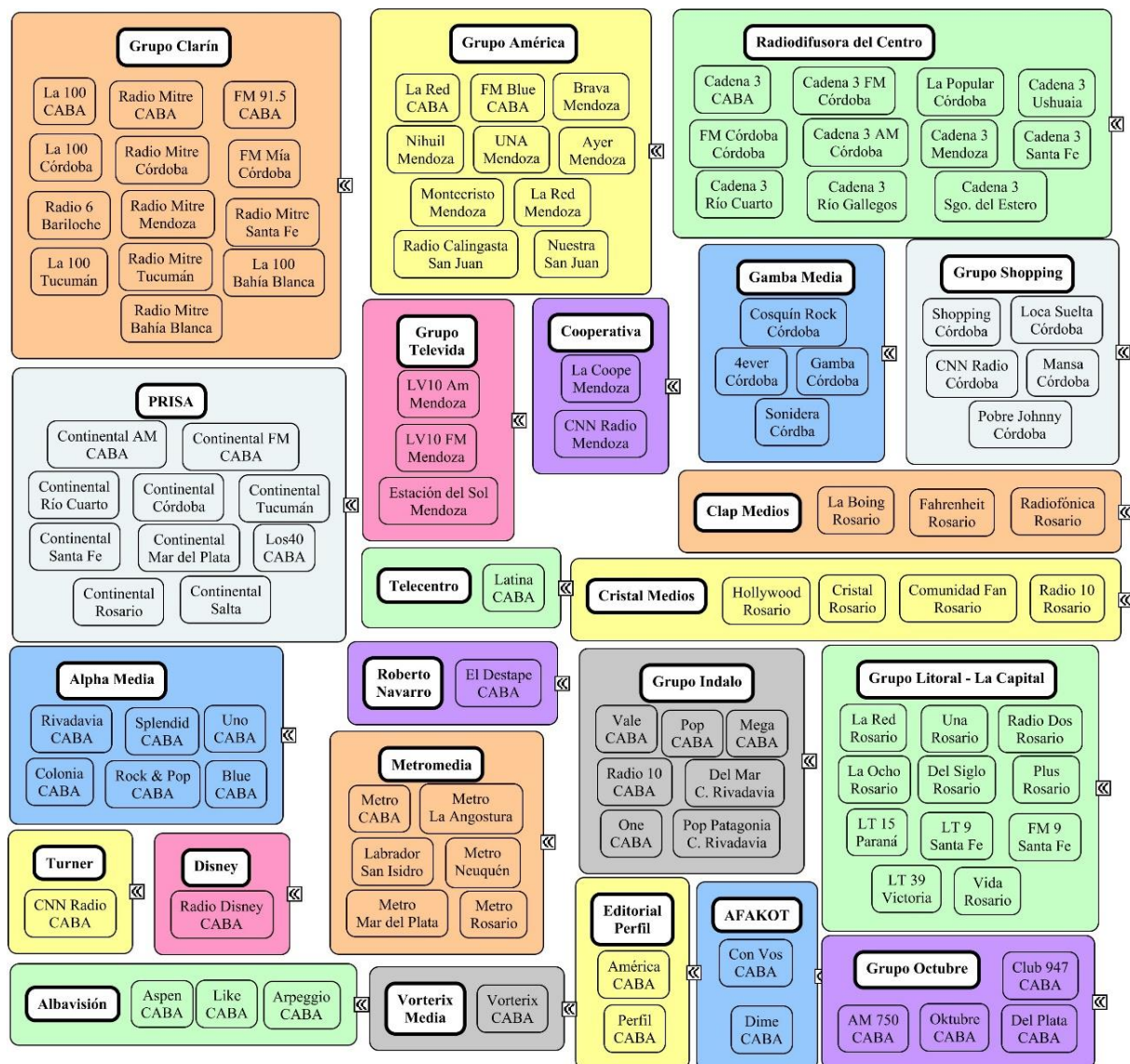
4.3.Un mercado concentrado

El mercado radiofónico registra la convivencia de grandes actores con otros de muy pequeña escala. Es de los menos concentrados dentro del sistema de medios de comunicación pero hay empresas que cuentan con un gran poder. Pueden destacarse otras características: las principales radios están integradas en grupos multimediáticos; el capital extranjero está presente en buena parte del sistema; las audiencias premian los contenidos locales; el mercado publicitario no se encuentra en retracción; los niveles de encendido caen; y los empresarios dueños de las radios no provienen exclusivamente de esta industria.

4.3.1. El mapa radiofónico: concentración y centralización geográfica

En cuanto a la estructura de propiedad, pueden ubicarse seis grandes grupos empresarios que manejan radios en Argentina. Uno de ellos es Grupo Clarín que cuenta con 12 frecuencias de radio en todo el país bajo su propiedad y una red de emisoras que toman contenidos de sus programaciones que supera las 200 radios. Las principales marcas de este grupo son Radio Mitre (con cabeceras en Mendoza, Córdoba y CABA) y La 100. Ambas son las radios más escuchadas en Buenos Aires. Otro grupo de gran tamaño es Radiodifusora del Centro, más conocido como Cadena 3. Como su nombre lo indica, la principal característica de esta red de radios es su presencia federal con contenidos que se producen en distintos puntos pero con la cabeza puesta en Córdoba. Con 10 frecuencias propias en distintos puntos, es líder absoluto del mercado de radios cordobés con otras dos marcas además de LV3, FM Córdoba y La Popular. El Grupo América es otro de los grandes conglomerados de medios que tiene un fuerte peso en la industria radiofónica. Si bien en los últimos años se desprendió de parte de sus emisoras en Entre Ríos y Santa Fe, conserva unas 10 frecuencias con foco en la zona de Cuyo (Mendoza y San Juan) y en Buenos Aires donde cuenta con Radio La Red y FM Blue. El Grupo Indalo también tiene relevancia ya que desde Buenos Aires gestiona cinco emisoras con muchas repetidoras en todo el territorio y de mucha audiencia: Pop, Radio 10, Mega, One y Vale. En un nivel intermedio podrían ponerse una serie de actores como los españoles de Prisa y los mexicanos de Albavisión, los argentinos de Metro Media Group, Televisión Litoral, Grupo Radio y TV de Cuyo o Radiovisión Jujuy que cuentan con una fuerte presencia en distintas regiones del país.

Cuadro 2. Estructura de propiedad del mercado radiofónico argentino



Fuente: Elaboración propia

Un caso paradigmático en este sistema es el de Radio Nacional. La emisora estatal cuenta con una red de 50 cabeceras distribuidas en todo el país, cada una con una frecuencia de AM y una de FM. En CABA, tiene una AM y tres FM. En estructura y cantidad de emisoras propias, es la única con la capacidad para transformarse en una cadena radiofónica nacional. Sin embargo, su presencia en los mercados de las principales ciudades es débil en cuanto a la audiencia pese a brindar un gran servicio en muchas provincias y ciudades donde es la única radio que se escucha.

El capital extranjero está presente en algunas emisoras y principalmente en el mercado porteño: los españoles de PRISA y los mexicanos de Albavisión manejan de forma asociada unas cinco radios en CABA, entre ellas AM Continental, Los 40 y Aspen; la empresa estadounidense

Disney gestiona una emisora homónima; y los socios locales de los también estadounidenses de Turner gestionan la red de CNN Radio.

Otra característica que define al sistema de medios argentino en general y a la radio en particular es la centralización de la producción de los contenidos. Como puede observarse en el gráfico que ilustra el mapa de las principales empresas del mercado radiofónico, la mayor parte de los grupos económicos con base en Buenos Aires son dueños de emisoras en distintos puntos del país, en las principales ciudades. Clarín, PRISA, Metromedia y América son algunos casos. En otro sistema de extensión hacia otras provincias, las emisoras de Buenos Aires venden su programación a emisoras que hacen las veces de repetidoras. Esto sucede en a escala nacional con las principales emisoras de CABA y a nivel regional con las principales emisoras de plazas más chicas como Córdoba y Rosario. Ejemplos de esto son los siguientes números: Radio Mitre tiene más de 80 repetidoras al igual que La 100; Radio 10, Mega y Pop cuentan con más de 40 repetidoras cada una; Continental y Los 40 se escuchan en más de 40 emisoras que retransmiten sus contenidos; La Red tiene más de 30 repetidoras en todo el país. Mientras en todo el país escuchan programas producidos en Buenos Aires, en la capital nacional solo llega una emisora no-porteña: Cadena 3.

Además de la estructura de propiedad, puede analizarse la concentración de audiencias con la que cuentan las principales radios. Si bien las mediciones de audiencia son sesgadas (sólo se realizan en los principales centros urbanos), privadas y poco accesibles públicamente, pueden ser tomadas para analizar el grado de concentración que existe en las audiencias. Tal como muestra el Monitoreo a la Propiedad de los Medios realizado por Reporteros Sin Fronteras y Tiempo Argentino, si se toman datos de los tres principales centros urbanos del país (Área Metropolitana de Buenos Aires, Gran Rosario y Gran Córdoba) en el año 2018 se encuentra un alto nivel de concentración del mercado²⁴. Al contemplar emisoras de todo rubro (AMs, FMs, musicales, informativas) en esos tres mercados, el nivel de concentración de audiencias de los cuatro principales grupos empresariales es del 53% -Grupo Clarín con el 19,5% (Radio Mitre en las tres ciudades, La 100 en Córdoba y AMBA y FM Mía en Córdoba); Grupo Indalo con el 14,6% (Radio 10, One, Mega, Pop y Vale todas en AMBA); las emisoras fusionadas de los grupos Prisa y Albavisión con el 12,4% (Continental, Los40, RQP, Aspen y Mucha Radio, todas en AMBA); y el Grupo América con el 6,5% (La Red y Blue en AMBA, La Red, Del Siglo y LT8 en Rosario).

²⁴ Pueden visitarse los datos del MOM Argentina en el siguiente link: <http://argentina.mom-rsf.org/es/medios/radio/>

4.3.2. Empresas con otros intereses y precarización

Son muy pocos los empresarios dueños de estos grupos multimediáticos que tienen su negocio principal y sus intereses económicos puestos en la obtención de ganancias gracias a los medios de comunicación. De los mencionados, solo Cadena 3 puede ser considerada un grupo exclusivamente radiofónico. El resto cuenta con otros medios dentro de sus estructuras, desde canales de televisión a revistas, diarios y portales.

La diversificación de intereses económicos es una característica que se expande a todo el sistema mediático con muy pocas excepciones. El Grupo Clarín es el de mayor tamaño, extensión y facturación dentro del mercado local. Pero desde hace años, sus ingresos y el corazón de su operación en el mercado local están puestos en el mercado de las telecomunicaciones con su empresa de televisión de pago (Cablevisión), de internet al hogar (Fibertel) y de telefonía móvil (Telecom), nivel de concentración que destrabó durante la gestión de Mauricio Macri.

El Grupo América, otro de los grandes conglomerados locales, tiene intereses en la actividad petrolera y energética con acciones en la empresa proveedora de gas en Buenos Aires. El Grupo Indalo tiene su actividad principal en la producción agropecuaria, la petrolera y los juegos de azar (aunque de este rubro se alejó progresivamente desde 2016 cuando sus socios fueron encarcelados). Los dueños del Grupo Televisión Litoral-La Capital tienen intereses en el mercado inmobiliario, turismo y finanzas. Del mismo modo, el accionista principal de Radiodifusora del Centro (Cadena 3) tiene como actividad principal la gestión de fondos de inversión. El Grupo Octubre es un apéndice del Sindicato Único de Trabajadores de Edificio de Renta Horizontal (SUTERH) y su director preside, además, el partido peronista en CABA. La familia Alonso de Mendoza tiene como negocio principal la producción vitivinícola.

Otro rasgo característico del sistema es la extrema volatilidad en la propiedad de las empresas. Las emisoras de radio, principalmente las de Buenos Aires, suelen cambiar de manos en ciclos de alto ritmo de rotación que, la mayoría de las veces, coincide con cambios en los aires políticos del gobierno nacional. Solo el Grupo Clarín y Cadena 3 conservan sus emisoras madres (Radio Mitre y La 100 en Buenos Aires el primero y LV3 en Córdoba el segundo) desde que éstas se privatizaron. El resto de las empresas cuentan con menos recorrido en el mercado. Para graficar esta situación, desde el año 2000 hasta 2019, Radio Del Plata tuvo tres dueños, Radio 10 y FM Pop otros tres, Metro dos y Radio Continental otros dos. A lo largo de los distintos gobiernos se organizaron distintos grupos de medios que se retiraron del mercado con el fin de sus mandatos. Sucedió con el Grupo CEI durante el segundo gobierno menemista

(1995-1999) (Radio La Red, Radio Continental, FM 105.5), con el grupo de capitales mexicanos CIE (cuatro AMs y cuatro FM en Buenos Aires) durante el primer gobierno kichnerista (2003-2007), con Daniel Hadad en el mismo período (Radio 10, Mega, Vale, Pop y TKM); con el Grupo Veintitrés durante las presidencias de Cristina Fernández de Kirchner (dos AMs y 2 FM); el Grupo Indalo (compró las emisoras del Grupo Hadad), por citar algunos ejemplos.

En este marco, las radios han quedado y quedan presas de cambios en el poder de turno ya que muchos de estos grupos fueron conformados gracias a guiños regulatorios de distintos Poderes Ejecutivos así como también grandes montos de publicidad oficial. La situación a 2019 marca que desde la llegada al gobierno de Mauricio Macri, y solo en Buenos Aires, ocho emisoras cambiaron de dueños (las AM 950, 990, 1030 y 1190, y las FM 100.7, 95.9, 94.7 y 103.1) y otras tantas se encuentran en crisis de pago, concurso de acreedores o, directamente, en quiebra (Rivadavia, Del Plata, Radio 10, Pop, Mega, Vale, One, ESPN).

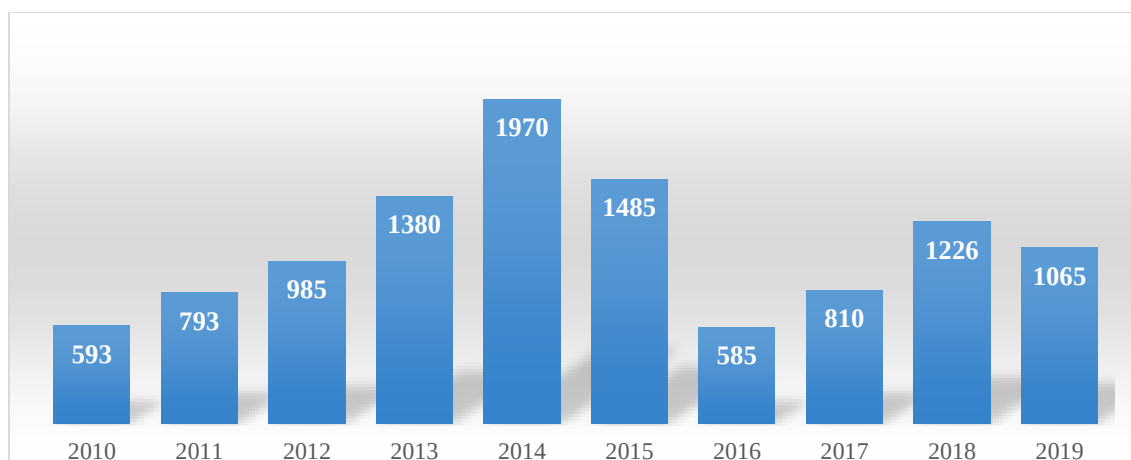
Esta extrema dependencia de los vaivenes gubernamentales puede tener distintas explicaciones. Una es que la radio es, de los medios tradicionales, la industria donde menor inversión inicial se necesita para llegar a grandes cantidades de audiencia. Eso hace que, para los capitales y empresarios golondrinas, sea más atractivo comprar este tipo de medios que canales de televisión o diarios. Otro motivo puede ser el excesivo peso que, como se ve a continuación, tiene la publicidad oficial en la estructura de ingresos del sistema: mientras a nivel general la radio captura el 8% de la torta publicitaria, el gobierno nacional destinó el 16% de su pauta a la radio en 2018. Otra explicación se encuentra en el nulo accionar de las autoridades que deben aplicar las regulaciones y controlar quiénes ingresan y quiénes no al mercado (Becerra, 2014). Esto tiene consecuencias sobre la continuidad de proyectos artísticos, precariza la situación laboral en esas emisoras y, por sobre todas las cosas, demuestra la falta de iniciativa estatal para controlar el mercado y generar condiciones de sostenibilidad estables y reales.

4.3.3. El mercado publicitario

El mercado publicitario argentino cuenta con una marcada inestabilidad dadas las condiciones estructurales de la economía local. Con distintos procesos devaluatorios, inflacionarios y de retracción de la actividad económica, el mercado publicitario suele ir al compás de la macroeconomía nacional. Como puede verse en el gráfico que sigue, desde 2014 los volúmenes publicitarios tuvieron un retroceso en su evolución post-crisis de 2008 (que marcaba una recuperación de la crisis económica nacional de 2001 y 2002). El último año completo

registrado por los datos de la Cámara Argentina de Agencias de Medios muestran que 2019 tiene un nivel de inversión del 50% de lo registrado para 2014.

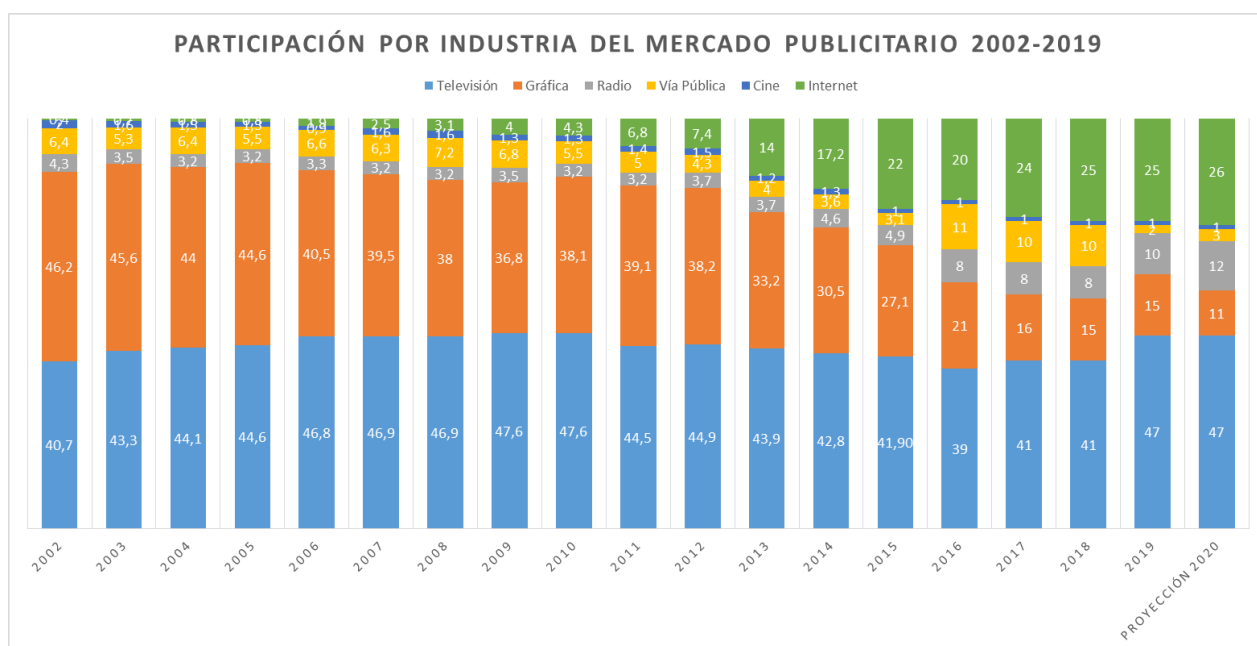
Cuadro 3. Mercado publicitario argentino en millones de dólares



Fuente: Elaboración propia con datos de la Cámara Argentina de Agencias de Medios

La evolución del tamaño del mercado publicitario argentino, principal fuente de financiamiento del mercado radiofónico, presenta cambios en la distribución de ese presupuesto entre los diferentes medios e industrias. Como puede verse en el gráfico a continuación, la publicidad en plataformas digitales ganó muchísimo terreno en los últimos 10 años con el resultado, en 2019, de quedarse con uno de cada cuatro pesos invertidos en el mercado publicitario. Los grandes derrotados por este avance han sido plataformas tradicionales como la gráfica (diarios y revistas), la vía pública y la televisión abierta (aunque las señales de pago sostienen una participación constante de la industria en la distribución total). Para la radio, el crecimiento ha sido sostenido en el mismo período en el que creció la publicidad digital. Entre 2010 y 2019, aumentó de 4% a 10% su participación en el total de la torta publicitaria. Esto permite confirmar que la industria radiofónica no atraviesa en Argentina una crisis o merma en sus ingresos publicitarios.

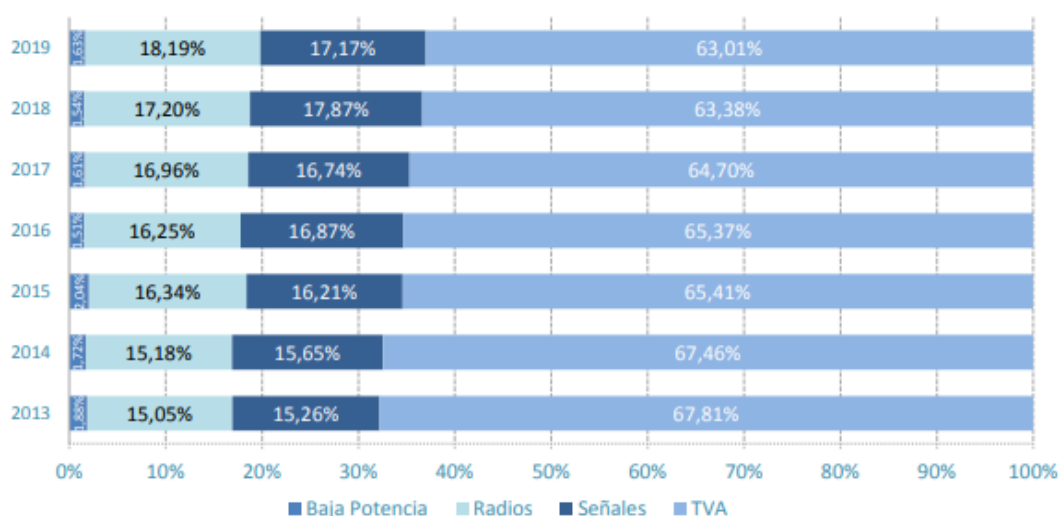
Cuadro 4. Evolución del reparto publicitario por soporte



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Cámara Argentina de Agencias de Medios

Otros datos que pueden demostrar la situación económica de la industria radiofónica son los recabados por el ENACOM. En sus informes de mercado, el ente de regulación del mercado audiovisual muestra que la participación de la radio en la renta total del sistema aumentó tres puntos porcentuales entre 2013 y 2019. Esto en detrimento, principalmente, de los canales de televisión abierta que retrocedieron otro tanto en su recaudación. Si embargo, al analizar los números finales y totales de la evolución interanual de la recaudación del sistema, en 2013 la misma era de US\$ 1.748 millones mientras en 2019 pasó a ser de US\$ 734 millones. Eso hace que pese al aumento en la participación, la renta del mercado radiofónico marque un retroceso también: de US\$ 263,1 millones en 2013 a US\$ 133,6 millones en 2019.

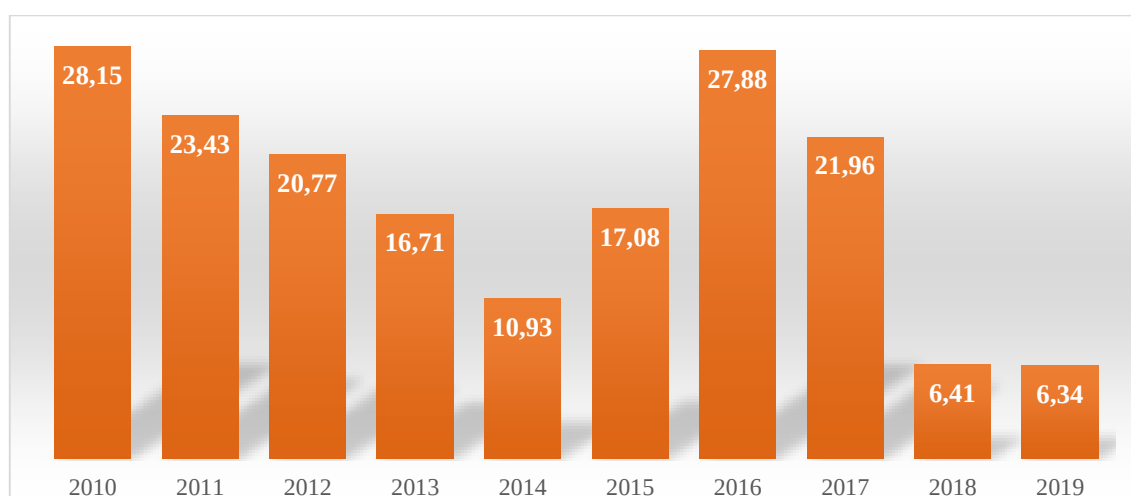
Cuadro 5. Generación de ingresos por industria en el mercado audiovisual



Fuente: Ente Nacional de Comunicaciones

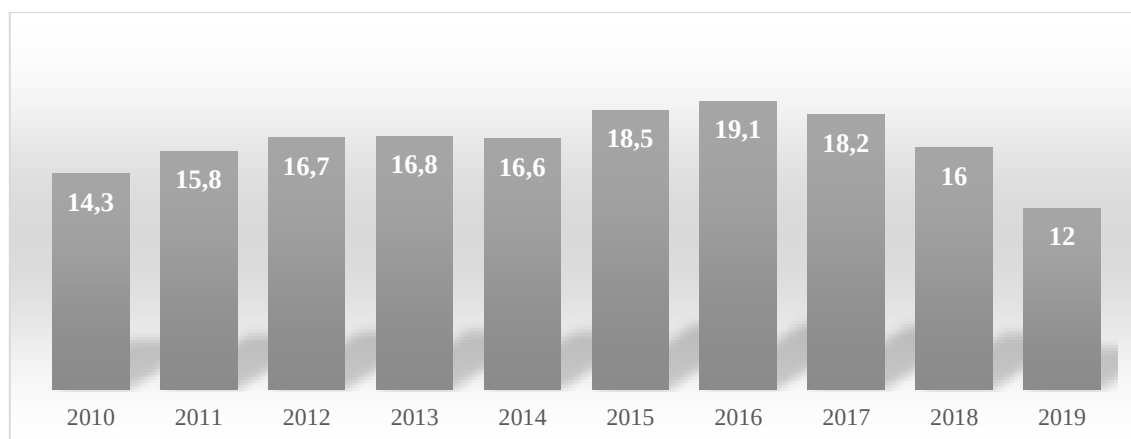
Otra característica del financiamiento del sistema mediático argentina es la gran incidencia que tiene el Estado en el mercado publicitario. Como muestra el gráfico que sigue, solo en 2018 y 2019 los gastos por publicidad oficial del gobierno nacional registraron una participación inferior al 10% sobre el total de la torta publicitaria. Esto se debe, principalmente, a una fuerte reducción del gasto en este ítem realizada por la gestión de Mauricio Macri. Sin embargo, esto contabiliza solo una parte de la inversión publicitaria estatal. Si a estos presupuestos se suman los de los cuatro principales distritos del país (Ciudad de Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe), la incidencia se duplica.

Cuadro 6. Incidencia de la publicidad oficial nacional en el total publicitario



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Medios y la Cámara Argentina de Agencia de Medios

Como se observa en datos presentados anteriormente, el porcentaje de la torta publicitaria total captada por las radios oscila entre el 4% y el 10% de acuerdo al año analizado. Si se analiza la distribución de la pauta oficial en cada uno de los tipos de medios, se puede encontrar que la incidencia de la radio como plataforma publicitaria es mucho más grande para los auspiciantes estatales que para los privados. Entre el 12% y el 19% de la publicidad estatal fue destinada a la radio durante los últimos años, algo que triplica en muchos casos la participación del medio en los presupuestos privados.

Cuadro 7. Participación de la radio en la distribución de la publicidad oficial de Nación

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Medios

Por último, como último dato para dar un panorama del mercado publicitario de la radio en Argentina, pueden analizarse las tarifas publicitarias de cada una de las radios en distintas plazas. De esta manera, y como puede verse en el gráfico a continuación, si se toma el valor del segundo publicitario en el primer time de las principales radios del país (entre las 6 y las 13hs según cada una de las emisoras) se comprueba que las programaciones musicales tienen valores mucho más bajos que las programaciones habladas aún cuando tienen, en muchos casos, mucha más audiencia las primeras que las segundas. Por otro lado, también se confirma una diferencia sustancial en los valores existentes entre las radios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y otras plazas importantes como Córdoba y Mendoza. Este es un dato que resulta trascendental para esta tesis ya que marca las condiciones que dan forma al mercado en distintos puntos del país y expresan los condicionamientos económicos que pueden existir para el desarrollo y la sostenibilidad de estas empresas.

Cuadro 8. Valores publicitarios en los casos de estudio

Radio	Segundo en prime time	Radio	Segundo en prime time
Rock and Pop	\$ 6.650	Radio Con Vos	\$ 1.800
Radio Mitre	\$ 6.300	Los 40	\$ 1.800
La 100	\$ 6.300	La Red	\$ 1.450
Pop	\$ 6.300	Blue	\$ 1.250
Radio 10	\$ 5.300	Cadena 3 (Cba)	\$ 950
Continental	\$ 4.800	Radio Perfil	\$ 650
AM 750	\$ 4.800	Nacional	\$ 480
Metro	\$ 4.800	Radio Disney	\$ 450
Mega	\$ 4.100	Radio 2 (Ros)	\$ 390
Vorterix	\$ 4.050	La Popu (Cba)	\$ 350
Vale	\$ 4.000	La Boing (Ros)	\$ 270

Rivadavia	\$ 2.450	Radiofónica (Ros)	\$ 270
Aspen	\$ 2.200	LV 10 (Mza)	\$ 240
FM Oktubre	\$ 2.150	Radio Nihuil (Mza)	\$ 230
Club 947	\$ 2.050	FM Vida (Ros)	\$ 140
CNN Radio	\$ 1.800	Gamba (Cba)	\$ 115

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Totalmedios.com

Mientras el negocio publicitario para la radio y sus ingresos a nivel general caen con el correr de los años de acuerdo a estadísticas oficiales y de mercado, las plataformas digitales no muestran alternativas aún para suplir esa salida. A pesar de los aumentos sostenidos en las recaudaciones publicitarias del podcasting en Estados Unidos que planean llegar a los US\$ 1.0000 millones en 2021 de acuerdo a diferentes estudios, en América Latina es un mercado que crece en producción aunque todavía no en comercialización. Hasta el momento, no puede encontrarse información regional del mercado publicitario del podcast.

Lo más cercano a un dato de los ingresos digitales del mercado radiofónico en América Latina fue producido por la agencia Audio.Ad en 2017. Allí establecía una proyección del 25% de ingresos digitales en el total de la facturación publicitaria de las emisoras. Esto con el dato de 2015 como antecedente cuando esta agencia registró que esa participación se encontraba en un 15%.

4.3.4. El podcasting argentino

La producción de podcasts de manera sustentable y estable en el tiempo en América Latina puede fecharse entre 2012 y 2015. Es decir, corresponde con el comienzo de la edad de oro del mercado mundial en la previa del lanzamiento de Serial (2014). En ese intervalo temporal surgieron y se consolidaron las principales redes independientes de producción de podcasts en distintos países. El primer podcast en español data de octubre de 2004 y su nombre fue “Comunicando”. Sin embargo, el podcast argentino “En caso de que el mundo se desintegre” se adjudica ser el primer podcast en español surgido en 1999 gracias a una tecnología de sindicación de contenidos anterior al RSS. En Brasil, el primer podcast fue “Digital Minds” en el mismo mes y año de “Comunicando”. En México, el primer podcast se publicó en 2005, “Byte”.

La primera gran referencia en el podcasting latinoamericano es Radio Ambulante. Surgió en 2012 bajo la dirección de Carolina Guerrero, Daniel Alarcón y la colaboración de Annie Correal y Martina Castro. Desde sus inicios y hasta la actualidad, Radio Ambulante es un podcast de crónicas que cuentan América Latina desde San Francisco, Estados Unidos. Su éxito y

referencia en el mundo hispanohablante fue tal que sus fuentes de ingresos crecieron en poco tiempo. En 2012, consiguieron más de US\$40.000 a través de la plataforma de crowdfunding Kickstarter con 600 personas como aportantes. En 2016, firmaron un acuerdo de exclusividad con la National Public Radio (NPR) de Estados Unidos para distribuir sus podcast y así robustecieron su estructura financiera. A 2020, cuentan con más de 20 millones de descargas. El desarrollo de las redes de producción se dispara a partir del éxito de Radio Ambulante y de Serial. Una de las productoras más longevas es Dixo (Roldán, 2012), de México, que surgió en 2005. En 2011 comenzó a funcionar Súbela Podcast (Chile) y en 2014 Posta FM en Argentina (Espada, 2018) y Pía Podcast en Colombia. A partir de ese momento el crecimiento a nivel continental fue exponencial. Al año siguiente, nacen La Tortulia (Uruguay), B9 (Brasil) y Cuonda (España). En 2016 fue el turno de Las Raras (Chile), Así como suena (México), Wetoker (Argentina), Convoy Network (México), Parque FM (Argentina), Akorde (Colombia) y Podium (España). Los siguientes años surgieron La Andariega en Ecuador (2017), Adonde Media en Chile (2017), Polenta y UyCast en Uruguay (2018), Emisor Podcasting en Chile (2019) y Trovao Midia en Brasil (2020). Si bien este listado no incluye a la totalidad de las productoras, networks o redes de producción surgidas en el mundo hispanohablante, da cuenta de un proceso que se encuentra en aumento. Con la excepción de los casos de Podium Podcast (Grupo PRISA) y Emisor Podcasting (Grupo Luksic), todas las productoras mencionadas son independientes (Orrantia, 2019).

Desde 2018, en Argentina surgieron muchas productoras independientes de podcast que tienen diversos tipos de producciones y hacen crecer la cantidad de contenidos locales. Lubi, MotherCast, Héroe, Bruma, PodLab, Góndola (Rosario) y Tristana Producciones son algunas de las redes y productoras que surgen en este tiempo. Pero este modelo de producción aún cuenta con problemas para encontrar una réplica en la generación de ingresos.

Los investigadores españoles Caro González, Rojas Trojillos y González Alba (2020) estudiaron el modelo de negocio de buena parte de estas redes. Para su trabajo, tomaron 13 casos de productoras en nueve países del continente. Solo el 30% de los casos de ese estudio demostraron rentabilidad mientras el 60% esperaba serlo en el lapso de uno a tres años. La mayor parte de los proyectos estudiados existe desde 2014. La publicidad tradicional representaba el 8% de los ingresos de esas redes mientras los contenidos auspiciados o marcarios otro tanto. La principal fuente de ingresos encontrada fue la producción de contenidos para terceros (12%). La amplia diversidad de fuentes de ingresos encontrada por este trabajo muestra que el mercado publicitario aún no llega a los márgenes necesarios para transformarse

en la herramienta de financiamiento del sistema al igual que tampoco lo consiguen las suscripciones o el crowdfunding.

Las grandes empresas de medios tradicionales también han ingresado a la producción de podcasting en los últimos años ante el avance de los contenidos y el aumento de la audiencia. Las empresas de gráfica son un ejemplo de ese movimiento. El Diario La Nación, Los Andes de Mendoza, La Voz del Interior de Córdoba, la Agencia Télam, Diario BAE y La Nueva de Bahía Blanca son algunas de ejemplos que saltan de la prensa al podcasting. También las radios han empezado a ofrecer los contenidos en las plataformas de podcast y producir sus propios contenidos exclusivos para este formato. Metro 95.1, Radio Nacional, Congo FM, Radio Con Vos, La Red, Rock And Pop y Aspen son algunos ejemplos del avance de esta estrategia. Incluso el mercado audiovisual comienza a explorar la producción de podcast: HBO produjo los primeros podcasts de sus series para Argentina junto a Posta en 2019. Sin embargo, la rentabilidad de estos proyectos acuerda con lo investigado por Lindeberg (2019), Newman y Gallo (2019) para quienes estos proyectos muchas veces están relacionados a mejorar la presencia digital de las empresas originarias de la prensa gráfica, la oferta de contenidos extra y exclusivos para suscriptores digitales y mostrarse innovadores frente al mercado.

Por último, uno de las principales características del podcast en América Latina es su lejana intermediación con las plataformas de alojamiento y distribución que, en su mayoría, provienen del hemisferio norte (Estados Unidos y Europa). De esta manera, muy pocas de estas plataformas cuentan –a 2020- con oficinas activas en la región. Una de las pocas experiencias de plataformas de alojamiento nacional es Megafono, de Brasil. Surgida en 2017 para brindar soluciones a los productores locales, cuenta con más de 3.000 podcast en su catálogo y su objetivo es brindar servicio a los generadores de contenido más allá de ser un espacio focalizado de escucha de podcasts locales.

Esta dependencia del mercado latinoamericano en plataformas extranjeras tiene su réplica en la producción de contenidos. El poco desarrollo comercial con el que cuenta el mercado publicitario del podcasting en América Latina vuelve muy difícil la inversión en formatos de producción costosos como los daily, los documentales periodísticos o las ficciones. Estos son los tipos de contenidos que menos se producen a nivel mundial. Son muy exitosos pero también tienen altos costos. La distancia económica y de financiamiento que existe entre Estados Unidos, donde viven 50 millones de hispanohablantes latinos, y España con América Latina produjo que, desde hace algunos años, grandes empresas estén destinando recursos de producción de podcasts para atender a un mercado potencialmente enorme. Más de 650 millones de personas viven en todo el continente.

El caso de Radio Ambulante puede servir de ejemplo de una producción para América Latina, realizada desde Estados Unidos que encuentra una oportunidad de financiamiento al asociarse a una de las principales cadenas de radio de aquel país: NPR. Pero no es el único. Las Raras Podcasts, de Chile, firmó en 2016 un acuerdo con la plataforma española Cuonda Podcast para distribuir allí sus contenidos y llegar de manera más amplia al mercado hispanohablante. En 2019 fueron seleccionados para asistir al programa de creación de podcasts financiado por Google y dirigido por la productora PRX en Boston (Estados Unidos). Son dos casos de podcast narrativos de no ficción que son estrellas del mundo latinoamericano.

Otras cadenas y medios de información y entretenimiento han comenzado a realizar sus podcast en español. Warner Media produce sus contenidos a través de la marca “CNN en Español” desde 2019. The Washington Post lanzó a finales de 2019 un podcast informativo bi-semanal para América Latina producido desde Bogotá y Madrid llamado “El Washington Post”. La cadena de televisión hispana más exitosa en Estados Unidos, Univisión, lanzó en 2017 su red de podcast en español, Uforia. Radio Public, una plataforma estadounidense, firmó un acuerdo con los chilenos de Súbela Radio para curar una lista de podcasts latinoamericanos. Por último, también en 2019, en Miami surgió Revolución Network, una red de podcasts pensadas para los hispanohablantes de Estados Unidos.

España es otro gran epicentro de la producción de podcasts para América Latina. Una de sus principales empresas de medios, el Grupo PRISA, es una de las cadenas internacionales con mayor presencia en el mercado radiofónico del continente. Cuenta con emisoras habladas y musicales en Colombia (Caracol), México (W Radio), Ecuador, Chile, Guatemala, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Paraguay y República Dominicana. Su radio-fórmula difundida en todo el continente es Los40. El lanzamiento en 2016 de su propia plataforma –Podium Podcast– implicó un cambio en el mercado del podcasting hispano (Cazalla, 2017; Pallares, 2017).

La plataforma cuenta con más de 100 programas y decenas de millones de descargas mensuales en sus contenidos. Su oferta está muy focalizada en dos aspectos: la ficción y la narrativa junto a los podcast marcarios que son explotadas como la principal fuente de ingresos. El nivel de ingresos generados por el contenido asociado a marcas hizo que en 2019 crearan Podium Studios para la generación exclusiva de ese tipo de contenidos. Fisher Price, Coca-Cola, el banco BBVA, Vodafone y Telefónica son algunas de las marcas que se asociaron a la plataforma. Sus grandes ficciones –“El Gran Apagón” y “III Guerra Mundial”– encabezaron los rankings de ficción y narrativa de todos los países de habla hispana. Además, en Podium pueden encontrarse producciones de Colombia, México y Argentina. Por fuera de Podium, las radios de PRISA en México y Colombia (W Radio y Caracol) son de los más escuchados en sus países.

Las producciones de las empresas más importantes del podcasting mundial en idioma español dan un paso más cuando se estudia lo realizado por las plataformas de streaming de audio, sus estrategias de producción en América Latina y el avance de los podcasts multilingües.

En el primer grupo se pueden ubicar las producciones originales y los contratos de exclusividad que firmó Spotify en el mercado hispanohablante desde 2018. Menos costosa y con un nivel de inversión menor, la estrategia de la plataforma europea en América Latina está focalizada en la generación de espacios de producción profesionales y sustentables a través de asociaciones con productores locales en lugar de avanzar en compra de empresas (como sucede en Estados Unidos). Entre producciones originales y exclusividades, Spotify cuenta con más de 30 podcasts propios en cinco países: Argentina, México, Brasil, Colombia y España (con incidencia en el mercado latino).

Cuadro 9. Producciones originales de Spotify en América Latina

Nombre de la producción	País	Año	Co-productor	Género
<i>Chapo</i>	Estados Unidos	2018	Vice News	Documental Periodístico
<i>Tlateloco</i>	México	2018	Revista Rolling Stone y Cultura UNAM	Documental Periodístico
<i>Jogo de Damas</i>	Brasil	2018	Original	Entrevistas
<i>Prato Frio</i>	Brasil	2018	Hysteria	Ficción
<i>Ven con un cuento</i>	España	2018	Estudios Polford	Ficción
<i>Fausto</i>	México	2019	Original	Documental Periodístico
<i>NRDWARE</i>	México	2019	Original	Conversacional
<i>Se regalan dudas</i>	México	2019	Original	Entrevistas
<i>Con amor, carajo!</i>	México	2019	Descubre Educación Emocional	Monólogo
<i>Café da Manhã</i>	Brasil	2019	Folha do Sao Paulo	Daily News
<i>El Primer Café</i>	Colombia	2019	El Tiempo	Daily News
<i>Novo Normal</i>	Brasil	2019	AgoraÉQueSãoElas	Entrevistas
<i>Não Ouvo</i>	Brasil	2019	Não Salvo	Multiformato
<i>Prepare Seu Coração</i>	Brasil	2019	Original	Informe histórico
<i>Kpapo</i>	Brasil	2019	Original	Conversacional
<i>Oêa Copa do Mundo Feminina</i>	Brasil	2019	Original	Daily News
<i>No me olvidé de vos</i>	Argentina	2019	Posta FM	Ficción
<i>Somos Novios</i>	Argentina	2019	Posta FM	Ficción

<i>Tripulación Atucha</i>	Argentina	2019	Posta FM	Ficción
<i>Mejor país del mundo</i>	Argentina	2019	Posta FM	Informe
<i>La Bienvenida</i>	México	2019	Martha Debayle	Monólogo
<i>Made in Medellín</i>	Colombia	2019	Cartagena Federal	Documental
<i>El Aeropuerto</i>	Estados Unidos	2020	Vice News	Documental Periodístico
<i>Plantão Coronavírus</i>	Brasil	2020	Folha do Sao Paulo	Daily News
<i>Acabar</i>	Argentina	2020	Posta FM	Informe
<i>El Primer Café</i>	Argentina	2020	La Nación	Daily News
<i>Astrosex</i>	Argentina	2020	Wetoker	Conversacional
<i>Manual para niños inquietos</i>	Argentina	2020	Original	Ficción
<i>Mi loco profesor de inglés</i>	Argentina	2020	Original	Educativo
<i>Calcinha Larga</i>	Brasil	2020	Zamunda Studio	Informe
<i>Entiende tu mente</i>	España	2020	Entiende tu mente	Monólogo
<i>Xrey</i>	España	2020	Original	Documental
<i>Tomás va a morir</i>	Chile	2020	Edo Caroe	Comedia

Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de estas producciones tienen un formato que distingue ese contenido de la oferta local y continental. Los tres dailys que Spotify produce en Colombia, Argentina y Brasil son formatos que hasta ese momento estaban ausentes en esos países. La ficción y el documental periodístico son otros géneros que escasean en esos mercados. Spotify aprovecha así su capacidad de inversión para asociarse con productores que saben cómo producir pero no cuentan con los recursos y además conocen la cultura local.

Javier Piñol, el Jefe de Spotify Studios para América Latina, explicó en noviembre de 2019 en el evento “Spotify for Podcasters” realizado en Brasil que la selección de socios para la producción de podcasts persiguen dos objetivos: hacer crecer la audiencia de sus podcasts y aumentar la cantidad de personas que conocen el formato. “En algunos casos, ayudamos a maximizar la calidad de sus productos y en otros hacen cosas completamente diferentes. Lo que está claro es que nuestro objetivo es darles todas las herramientas para llevar el podcast al siguiente nivel”, expresó entonces.

Spotify no es la única empresa del mercado internacional que comienza a posar sus ojos –y sus inversiones- en el mercado hispanohablante. Himalaya –empresa de la cual el gigante chino Ximalaya FM es propietario- se lanzó en 2019 al mercado latinoamericano con una fuerte presencia en México. Allí firmó un acuerdo con la empresa de radio MVS Comunicaciones para producir seis podcasts originales. Por su parte, iHeart Media Podcast también busca penetrar en el mercado latino de Estados Unidos y de México. En febrero de 2020 firmó un

convenio de coproducción y asociación con la productora estadounidense-latina Revolver Podcast para producir contenidos exclusivos en español y sumar su catálogo a la plataforma. Acast es otra plataforma de podcasting (también de origen sueco) que decidió abrir sus primeras oficinas en América Latina en febrero de 2020 para desarrollar y profesionalizar el podcasting mexicano. Su primera producción propia en español es “El Hilo” un podcast de noticias semanal que co-produce junto a Radio Ambulante.

Un último fenómeno a estudiar en la producción de podcast en español es la traducción de contenido o generación de podcasts “multilingües”. Parcast –propiedad de Spotify- es la productora que mayor cantidad de contenidos genera en español a partir de sus programas en inglés. A esta tendencia también se suman Gimlet –también de Spotify-, Wondery –cuyo CEO es argentino- y iHeart Media. Parcast lleva seis podcasts traducidos al español y el portugués (la mayor parte de ellos son documentales históricos) además de producir diariamente un horóscopo en español y en portugués para cada signo del zodiaco. Gimlet tradujo al español su podcast infantil “Mordelones” mientras Wondery publicó las versiones traducidas al español y portugués (entre otros idiomas) de tres podcasts además de realizar una producción original en español para Argentina.

4.4. La relevancia sociocultural de la radio

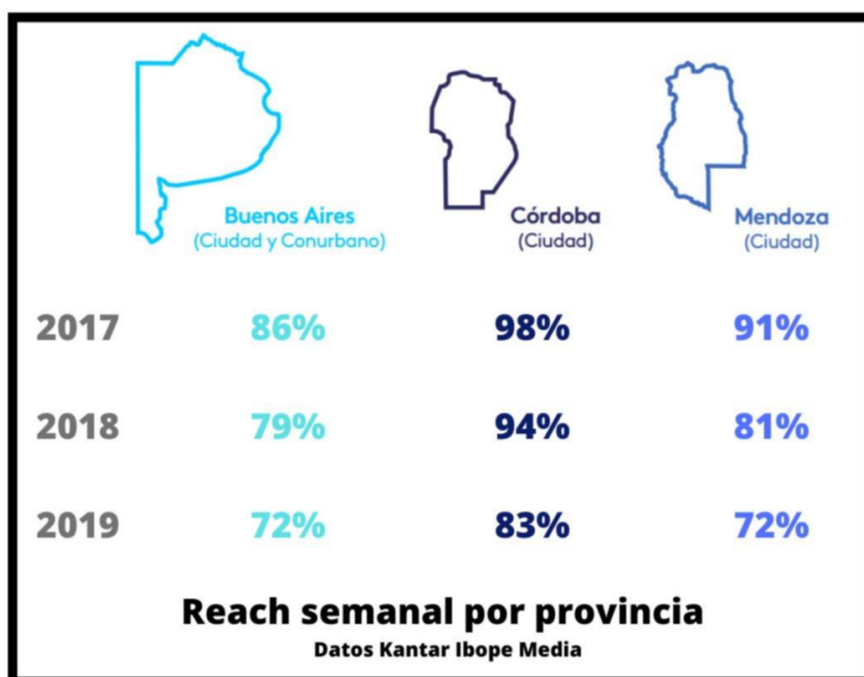
La radio es uno de los medios de comunicación más masivos y populares en Argentina. De acuerdo a la última Encuesta Nacional de Consumos Culturales (ENCC) realizada por el SINCA en 2017²⁵, el 70% de los argentinos escucha la radio. A pesar de su buena penetración, si se compara esta cifra con la registrada por la misma encuesta en 2013, se puede encontrar una merma del 17% (entonces la penetración era del 87%). La caída se hace más fuerte en los segmentos más jóvenes: entre los 13 y los 17 años perdió el 47% de escucha, entre los 18 y los 29 años perdió el 25% y entre los 30 y los 39 años el 20%. Entre los motivos de la no-escucha de radio se encuentran la falta de interés (34%) y de gusto (38%)

La penetración del medio es más alta en las ciudades de pequeña escala (76%) mientras en las urbes de mayor tamaño pierde lugar (69%). Esto hace que la Ciudad de Buenos Aires y la Provincia tengan penetraciones más bajas (68%) contra, por ejemplo, la Patagonia (79%). Por caso, según los datos de Kantar Ibope, en el Área Metropolitana de Buenos Aires el reach pasó del 86% al 72% entre 2017 y 2019, en Córdoba Capital del 98% al 83% y en Mendoza Capital

²⁵ Puede accederse a la Encuesta Nacional de Consumos Culturales en el siguiente link: <https://back.sinca.gob.ar/download.aspx?id=2457>

del 91% al 72%. Estas caídas son muy grandes para consumos culturales tan enraizados y para un período de tiempo tan corto. Esto no sucede de igual manera con los niveles socioeconómicos, si bien la diferencia es menor, los niveles más altos son los que cuentan con mayor presencia de oyentes.

Cuadro 10. Reach semanal de la escucha de radio por provincia

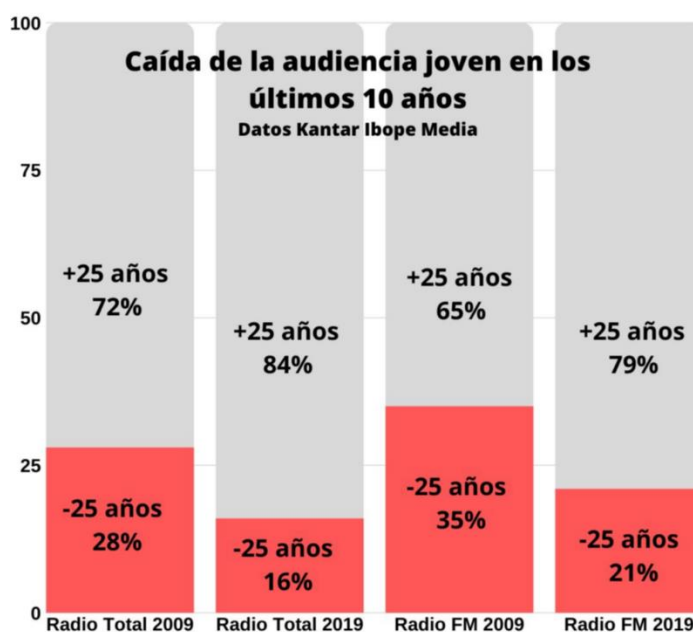


Fuente: Elaboración propia en base a datos de Kantar Ibope Media

En cantidad de oyentes, la caída en el Área Metropolitana de Buenos Aires es más que gráfica. En 2014, la radio alcanzaba a 7,1 millones de personas. En 2018, ese alcance bajó a 6,2 millones de personas. En abril de 2020 la audiencia de la radio alcanza a 4,8 millones de personas. En seis años, la radio porteña perdió 2,3 millones de oyentes. El envejecimiento es otro rasgo de este proceso.

Según los mismos datos de Kantar Ibope Media, el consumo en los jóvenes de 12 a 17 años pasó del 53% al 27% entre 2014 y 2020; entre los 18 y 24 años la penetración pasó del 58% al 32%; mientras entre los 25 y 34 años descendió de 67% a 49%. Esto explica el envejecimiento de la audiencia que se registra en la participación de los más jóvenes en la audiencia total de la radio. En 2009, los oyentes de entre 12 y 24 años constituían el 28% de la audiencia general de la radio (AM y FM). En la FM, la participación de ese sector etario era del 35%. A 2019, la participación de esa porción de oyentes es del 16% en el total del encendido y del 21% en la FM. En cambio, mayores a 50 años responden hoy al 33% de la audiencia total mientras en 2009 eran el 22%.

Cuadro 11. Evolución de los rangos etarios en las audiencias de radio



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Kantar Ibope Media

En cuanto a los dispositivos de escucha, según la ENNC el aparato tradicional de radio es el dispositivo más usado para escuchar tanto la AM como la FM (62%) seguido por el estéreo del auto (24%), el celular (22%) y la computadora (10%). En línea con los usos, los programas musicales son los preferidos por el 47% de los oyentes mientras los contenidos de tipo informativos no se quedan atrás (43%). Similares fueron las respuestas que encontró la consultora Kantar Ibope Media²⁶ cuando consultó los motivos por los cuales las audiencias acceden a la radio: el entretenimiento (30%), la información (28%) y la compañía (27%) son las principales causas. Y entre los contenidos musicales, los hits en español (27%), en inglés (20%) y el rock nacional (19%) son los géneros más buscados. Del mismo modo, las noticias tanto nacionales (26%) como locales (25%) son los contenidos más elegidos entre los programas hablados.

La penetración en dispositivos conectados a internet también es una muestra de las dificultades para llegar a las audiencias cuando estas están online. Los dispositivos más utilizados en 2019 para escuchar radio en Buenos Aires son el estéreo del auto (56%), el receptor tradicional (53%), la FM de los teléfonos celulares (31%), internet a través de computadora (20%) e internet a través de smartphones (19%). Pero al mirar los números de hace dos años, en 2017, la escucha de radio en internet por PC y por smartphone era más alta de lo que es hoy en día:

²⁶ Para acceder a algunos de los datos publicados por Kantar Ibope Media se puede visitar el siguiente link: <https://www.totalmedios.com/nota/40108/kantar-ibope-la-fuerza-de-la-radio-en-argentina>

24% la primera y 22% la segunda. En un contexto donde los consumos informativos y culturales viajan hacia diversas plataformas en internet, la caída de la penetración de estos dispositivos es un mal síntoma.

La única situación de consumo que mantiene inalterada su fortaleza como espacio de consumo radiofónico es el viaje en auto. Tanto en el trabajo como los viajes en transporte público o taxis, el consumo de radio cayó en los últimos dos años.

Entre otros datos de consumo que mide Kantar Ibope media, el prime-time radiofónico se encuentra entre las 8 y las 12, donde el encendido (rating) supera los ocho puntos en las emisoras de AM, con picos de diez puntos a las 10. Para las radios de FM las audiencias son mayores pero también más remolonas. Entre las 9 y las 13 supera ampliamente los 16 puntos de encendido con picos de 18 también a las 10. La radio AM comienza un declive en el encendido después del mediodía, pero las emisoras de FM encuentran otro pico de encendido por la tarde, entre las 15 y las 17, donde superan los 14 puntos de rating.

Un último dato que puede extraerse sobre el consumo radiofónico en internet se desprende de un informe publicado por Kantar Ibope Media en 2020. Allí se destaca que el 30% de los oyentes de radio escucha programas o cortes de programas de radio de manera desprogramada o a la carta. Además, la escucha de radio en internet utiliza a las páginas webs de las emisoras como principal plataforma de escucha (66%) seguido por los agregadores de radio (33%) y otras plataformas como Spotify y Youtube (17%).

4.4.1. El consumo de podcast en Argentina

A nivel mundial el consumo de podcast crece. De acuerdo al último reporte “Digital News Report” del Reuters Institute, para 2019 el 36% de las audiencias escuchaban contenido en este formato. Corea del Sur (53%), España (39%) y Estados Unidos (35%) son los países con una mayor penetración mensual del formato. De acuerdo a este estudio, en los públicos menores 35 años, el porcentaje de escucha se acerca al 50% y decrece con el aumento de la edad. El hogar es el principal lugar de escucha (55%) y se destaca que las tres principales motivaciones para acceder al contenido son las de mantenerse informado, entretenerse y aprender cosas nuevas, en igual proporción. En Argentina, este estudio marca una penetración del 31% en áreas urbanas. Además, es muy interesante destacar la penetración y uso de redes sociales en esos espacios en el país: Facebook (83%), Whatsapp (82%), YouTube (73%), Instagram (49%) y Twitter (24%) varían mucho en su uso.

Como contexto del consumo de podcast en Argentina pueden utilizarse los datos de la EncuestaPod de 2019²⁷, realizada por la organización Podcaster@s. Allí se encontró que Spotify (53%) fue la plataforma más utilizada por las personas que respondieron al formulario a lo largo de todo Hispanoamérica. El segundo lugar fue ocupado por Ivoox (34%) y en tercer lugar se ubicaron las plataformas podcatchers (22%). Esta situación varía de acuerdo a los países donde viven las personas que respondieron a la encuesta. De esta manera, en Colombia la plataforma más popular resultó ser Spotify (39%) seguida por Google Podcast (12%) y Youtube (12%). En España el dominio de Ivoox es muy fuerte (41%) con las podcatchers en el segundo lugar (24%) y Spotify (8%) por detrás de Apple Podcast (13%). En Argentina es el país donde mayor penetración de Spotify se registró (43%) por encima de Ivoox (17%) y Youtube (13%). Por último, en México el mercado está más distribuido entre Ivoox (29%), Apple Podcast (24%) y Youtube (21%). La EncuestaPod también registra que Spotify y Youtube aumentan su penetración al disminuir la edad del oyente, mientras Ivoox, Apple Podcast y las podcatchers son más masivas entre los adultos (que también escuchan podcasts hace más tiempo).

Si se hace foco en el consumo de podcast en Argentina debe hacerse referencia a un estudio realizado en 2020 por Drop The Mic a 2.300 encuestados de forma no representativa. Esto sirvió para obtener información sobre las prácticas y gustos de los oyentes argentinos. En este trabajo se registra que el consumo de podcast es centralmente móvil (96%) aunque una buena parte de los encuestados reconocieron a la computadora de escritorio como segundo dispositivo de escucha (46%). Esto puede estar relacionado con la escucha de contenido en situaciones de no movilidad como espacios de trabajo y estudio.

Otro dato que destaca de este estudio es la amplia penetración que tiene Spotify como plataforma de acceso al contenido. Un 70% de los encuestados utiliza la versión paga y un 17% escucha en la versión con publicidad. YouTube fue la segunda plataforma más utilizada con un 23% de penetración. La página web del productor (13%), Apple Podcast (8%) y Ivoox (7%) mostraron menor nivel de preferencia. La preferencia por Spotify puede estar ligada a la baja penetración de iOS (25,5%) como sistema operativo de teléfonos celulares frente a Android (74,5%).

La mayor parte de los encuestados comenzó a escuchar podcast entre 2017 y 2020 (68%). Los oyentes con mayor experiencia muestran una menor penetración de Spotify como plataforma de escucha. Por otro lado, la tarde y la noche son los momentos preferidos para la escucha de

²⁷ http://www.encuestapod.com/EncuestaPod2019_Podcasteros.pdf

contenido mientras el viaje en transporte público, la cocina y la limpieza hogareña son las principales actividades que acompañan el consumo.

En relación a los formatos de los contenidos, los podcast conversacionales (51%) y los de entrevistas (22%) son los más buscados. Mientras, las temáticas relacionadas con cine y series (45%), sociedad y cultura (33%), economía y política (24%), historia (23%) y música (22%) son las temáticas preferidas por los encuestados. La mayor parte de los encuestados escucha podcast de entre 25 y 45 minutos (57%) con preferencia sobre los mayores de 35 minutos. Otro dato llamativo es que solo un 30% de los encuestados no escucha podcast que no tengan un acento argentino: el 32% escucha podcasts latinoamericanos, el 35% españoles y el 39% en inglés. Los acentos y el idioma no parecen ser una gran barrera para este contenido en la actualidad.

Sobre el financiamiento, si bien la mayor parte de los encuestados (85%) no realiza un aporte monetario a su productor favorito, un 32% está dispuesto a hacerlo en un futuro. En la misma línea, una amplia cantidad de encuestados se mostraron refractarios a la inclusión de publicidad en el contenido (45%).

En relación a la complementariedad de la radio y el podcast, un 57% de los encuestados escuchan radio en vivo además de escuchar podcast. El 60% escucha programas de radio convertidos en podcast y un 67% considera que los podcasts originales “son mejores” que los provenientes de una emisión de radio. Otro dato que muestra el estudio es que la escucha de radio es más habitual en los segmentos más adultos (mayor de 35 años) y una relación fuerte entre los momentos de escucha de podcast y la escucha de radio en vivo. Mientras los que no escuchan radio son mayoría entre los que prefieren la mañana y el mediodía para escuchar podcasts, los que escuchan radio en vivo se vuelcan al podcast a la tarde y a la noche.

Capítulo 5

Los contenidos

Este capítulo aborda la primera de las dimensiones de estudio trabajadas al momento de analizar el modelo productivo digital de los distintos proyectos radiofónicos seleccionados como objeto de estudio: los contenidos ofrecidos en sus sitios webs y aplicaciones. Se busca responder a una de las preguntas específicas de investigación: ¿Qué formatos de contenidos se producen específicamente para las aplicaciones y páginas webs de los proyectos radiofónicos estudiados? El objetivo de investigación ligado a esta pregunta implica describir y analizar esos contenidos en base a distintos criterios. De manera sucesiva, se describe la explotación y organización de éstos en cuanto a su: A) lenguaje, B) géneros, C) niveles de interactividad y D) concepción empresarial de la oferta.

En cuanto a los lenguajes, se estudian los tipos de inclusión de contenidos de audio, fotos, videos y textos. También se trabaja, en este punto, los ritmos de publicación y la utilización de producciones de terceros. En el apartado ligado a los géneros se aborda el tipo de audios publicados en estos espacios además del tipo de producciones que realizan los productores de podcasts. Los niveles de interactividad son abordados desde dos cuestiones: la autoprogramación y la sociabilidad o participación habilitada tanto para las apps como para las webs. En última instancia, el trabajo con la concepción empresarial de los proyectos estudiados indaga en los motivos de las estrategias, los problemas en su implementación así como las

visiones a futuro de quienes gestionan los casos incluidos. Cada una de estas variables es estudiada en la plataforma web y en las aplicaciones móviles diseñadas en cada uno de los casos.

Por último, el capítulo realiza una clasificación de estas propuestas de contenidos y su adaptación a las tres clasificaciones de análisis pre-establecidas de acuerdo a los niveles de inclusión, diseño y producción de las distintas variables estudiadas. Estas tres categorías son: estrategia de contenidos “lineal programada”, estrategia “personalizada multimedia” y “convergente”.

La hipótesis con la que se trabaja desde el inicio en este capítulo indica que el producto ofrecido por los actores emergentes pone a prueba lo entendido como radiofónico, lo amplía, en el mercado tradicional mientras las radios tradicionales buscan complementar lo ofrecido al aire a través de estrategias multimedia y de desprogramación.

5.1.El lenguaje de los contenidos

5.1.1. El audio

5.1.1.1. Web

La mayor parte de los casos estudiados aprovechan la capacidad de la página web para ofrecer a sus oyentes la escucha de audios de programas (o parte de ellos) ya emitidos. Buena parte de las emisoras que utilizan al espacio web para desprogramar y ofrecer audios ya emitidos por aire, lo hacen a través de notas o “entradas” donde con un título, una breve bajada y una foto se presenta el contenido. Sin mayor desarrollo textual.

La mayor parte de las emisoras que no tienen audios de su programación en su sitio web no tienen una página propia (Radio 10, Pop, Mega, del Grupo Indalo) o son radio-fórmulas musicales (Los 40, Estación del Sol, Vida, Popular). Esto marca que las emisoras más habladas, sean informativas o de entretenimiento y variedades, consideran la web como un espacio para “revalorizar” los contenidos del aire.

Por otro lado, la utilización y producción de contenidos específicos y exclusivos para los sitios webs es una capacidad mucho menos explotada por las emisoras estudiadas. El 70% de los casos (excluye a los productores de podcast) no produce ningún tipo de contenido sonoro que se distribuya únicamente a través de esta plataforma.

Esto puede encontrar un correlato en la explicación que Carlos Martín, Gerente de Marketing de Radio Nihuil hasta 2019, da sobre la forma de pensar el espacio web desde las distintas radios del Grupo América en Mendoza: sitios de radios donde el audio es el producto central.

Cuando hicimos el diseño del sitio web con unos desarrolladores del sur de Mendoza la premisa fue que el sitio web tiene que poner en un primer plano el sonido. Podemos utilizar fotos pero el sonido tiene que estar en un primer plano. Los streamings ocupaban un lugar muy importante. Después empezamos a trabajar en la experiencia de usuario, cómo lo usaban y cómo hacerlo más amigable. Se pensaba en función del producto que nosotros elaborábamos. Somos sonido y audio. No había duda de eso. En cuanto a las redes intentábamos utilizar todos los recursos que fuera posible para seguir ese lineamiento. Rara vez subíamos algo netamente textual. Siempre acompañábamos con audio. Muchas veces costaba por recursos humanos y otras por técnicos.²⁸

En línea con revalorizar el contenido generado en audio, una de las formas más habituales de utilización y explotación del espacio web es el de la réplica de lo que sucede al aire de la emisora. Radio Nacional es uno de los ejemplos de esta estrategia. Martín Biblioni es uno de los dos jefes de la redacción web de la emisora y describe el objetivo de reflejar en la web lo que sucede en las emisoras de Ciudad de Buenos Aires pero también de todo el país.

La página web está segmentada en cinco secciones diferentes. Una sección es relativa a todo lo que ocurre en LRA 1. Toda su programación y sus programas, su servicio informativo, y todo lo que hace a la programación. El otro segmento está focalizado en lo que ocurre en el auditorio de la radio, que es una sección de aquí del edificio de Maipú 555, que tiene como una especie de vida propia, donde se generan recitales, encuentros y otra sección dedicada a lo que ocurre en el interior. Hay dos personas por radio, según la dotación de cada una de las radios, que se dedican a cargar contenidos locales, en la página web, que una línea editorial manejada en Ciudad de Buenos Aires, va seleccionando y publicando en una home, en la portada principal de la radio. Se publican por una determinada cantidad de horas en la home, y se van rotando, para que aquel que ingresa en la página pueda ver lo que pasa en Mendoza, en Neuquén.²⁹

Radio Nacional, como se ve en este trabajo, es una emisora con una larga trayectoria en el mercado y un trabajo continuo en sus plataformas digitales. Las emisoras del Grupo Octubre son de las más nuevas en incluirse en este estudio y cuentan con un esquema de trabajo y objetivos de gestión diferentes. Ana Sofietto es la Jefa de Producto digital en estas radios (AM 750, FM Oktubre y Club 947). Desde su gestión, destaca las diferencias al momento de pensar los sitios webs de una radio generalista-adulta como la AM 750 y una FM musical para jóvenes.

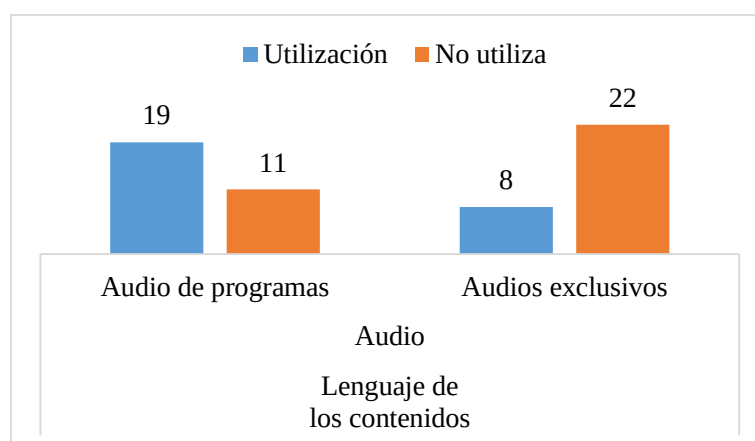
²⁸ Entrevista a Carlos Martín, Gerente de Marketing de Radios del Grupo América en Mendoza hasta 2019, realizada el 27 de noviembre de 2019.

²⁹ Entrevista a Martín Biblioni, Jefe de Redacción Web de Radio Nacional, realizada el 13 de noviembre de 2019.

En la 750 el player es fundamental. Otra cosa que para mí es importante en todas las radio, pero en la 750 en particular -ya que es una radio totalmente analógica y se piensa así- es que todo lo digital sea un reflejo del aire. Te marco esto porque la FM Octubre se piensa distinto, todo lo digital más que lo analógico. En la 750, lo que tratamos de hacer es acompañar el aire. ¿Cómo hacemos para acompañar el aire y no perder lo que sucede ahí? Es la pregunta. Ahí tenés los audios en el sitio. Los usuarios recontra escuchan los audios de nuestras notas. Cada nota tiene su audio y hacemos una selección de los temas que funcionan mejor. El contenido es la nota con el audio, A través de los audios, la gente escucha los audios no lee las notas. El contenido textual de las notas tiene la única razón de que necesitamos posicionar el sitio en el buscador, sino ahí tendríamos muchos menos. De hecho, nosotros antes teníamos una producción de notas mucho mayor, historial de Víctor Hugo, entrevistas a alguien, terminamos con una cantidad de notas que a veces nadie leía y quedaban ahí.³⁰

El principal objetivo de la mayor parte de las emisoras estudiadas, entonces, consiste en ofrecer en sus webs un correlato de lo que sucede al aire. La producción exclusiva para el digital es muy poca (en volumen y cantidad de casos). La mayor parte se encuentra ligada a los proyectos de producción de podcast que tienen emisoras como Congo, FutuRock, Metro. Por fuera de estos casos, radios como Continental, Nacional y Cadena 3 utilizan el sitio web para publicar informes y producciones informativas que, por un motivo u otro, no pudieron incorporarse al aire tradicional. En estos casos, el caudal y la capacidad productiva de grandes empresas y centrales informativas encuentra una posibilidad de re-ubicación y aprovechamiento de eso en el espacio digital.

Cuadro 12. Utilización de contenidos sonoros en los sitios webs.



Fuente: Elaboración propia

En esta línea de aprovechar el espacio web para ofrecer contenidos que no pudieron acceder al aire tradicional se expresa Guillermo Chialvo, Director General de Cadena 3. Destaca cómo el

³⁰ Entrevista a Ana Soffietto, Jefa de Producto Digital de Grupo Octubre, realizada el 17 de octubre de 2019.

diseño del espacio web combina la posibilidad de conservación y ampliación de lo que sucede al aire con la expansión de una “marca paragua” y la generación de un producto digital.

La estrategia digital, no cambia ni mejora lo que se está haciendo al aire, se expande. Esto nace del canal tradicional, al estar sano todavía con su capacidad de referencia en la audiencia lo que buscamos es mostrarte la foto, quizás el video o permitirte volver a escuchar. Por eso, el primer paradigma a seguir fue, lo digital no va a ni cambiar, ni mejorar, lo que se hizo en tradicional, sino a extenderlo. A partir de ese momento, el canal tradicional se empieza a apropiar del digital. Entonces la estrategia se volvió amigable, lo que pareciera algo muy complicado que íbamos a hacer, le llevamos algo muy apacible. (...) Visto desde afuera, la marca global de cadena 3 por todo esto, lo digital sigue más a Cadena 3 aire pero después las FM tienen sus comodidades, en donde decís, hay distintos tipos de targets que tiene cada una de las radios musicales. Esos espacios tienen más que ver con algún intercambio de comunicación, cosas más sencillas, no por eso menos elaboradas, eso continúa siendo todavía un desafío.³¹

En la misma línea, Gustavo Bastias, Director de Radios del Grupo Radio y Televisión de Cuyo (Mendoza) da cuenta de la necesidad y estrategia de pensar el espacio digital como una réplica del aire. Además, vuelve a marcar las diferencias entre emisoras de AM y de FM en un grupo líder de la provincia de Mendoza.

En el caso de LV10, los contenidos más allá de escuchar el vivo, es poder rescatar de la página aquellos contenidos de peso, diferenciales, que haya producido durante la jornada. Por ejemplo, entrevista con un personaje importante, la columna política de nuestro analista político de cabecera, todos esos momentos de la radio, que si no los escuchaste en vivo, los perdiste, alojarlos ahí. El momento del humor, del pronóstico del tiempo, todos aquellos momentos de radio muy específicos y que se pueden generar en micro podcast, ese recorte, ese momento lo podes encontrar alojado en la página de la radio y lo podes descargar, compartir, lo podes hacer propio. La estrategia para la FM, como el negocio es la música, tener productos diferenciados de lo que se escucha en vivo en la radio, que cabe los momentos de radio de las radios temáticas, el vivo es cada vez más pequeño, se dedica a algún comentario, algún mensaje de un oyente, entonces generar contenidos a propósito de un espectáculo, un recital, una entrevista con algún referente de la música o el espectáculo. Todo eso, la radio en vivo no lo hace, porque no es su negocio, pero si es interesante para las audiencias alojarlo ahí.³²

Para Edmundo Díaz de Lezana, Director del Grupo Radiofónica, el portal de la emisora informativa del grupo (Radiofónica) debe parecerse lo más posible al aire. Pero en este sentido, planta una diferencia. Como la emisora es informativa, el portal debe ser informativo. Pero no incluir únicamente los contenidos de la radio. Y en eso piensa la evolución comenzada en 2019 del sitio web. Incluso como un camino para conseguir una retroalimentación entre el canal analógico y digital.

³¹ Entrevista a Guillermo Chialvo, Director de Cadena 3, realizada el 6 de septiembre de 2019.

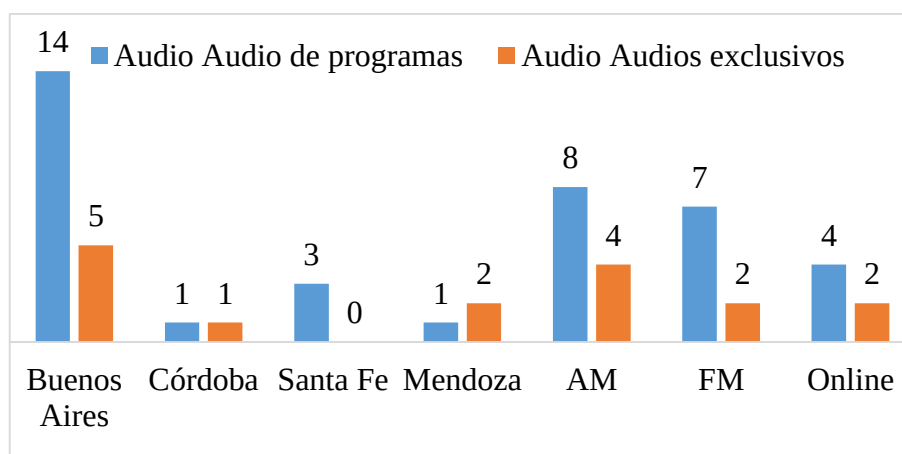
³² Ibidimen.

Estaba el streaming y nada más, vos ponías escucha en vivo, solo un botón había, nada más. Y ahora estamos muy contentos con los nuevos contenidos porque replicás contenido, tenés una interacción mucho mayor, se potencian las dos cosas. Por ahí comentás cosas de la radio que comentás primero por internet, y subís cosas por internet que vos ves que explotan, porque tenés el analytics y tenés una forma instantánea de medir todo y por ahí lo replicas en la radio. Es donde creo que van las comunicaciones, es todo lo mismo. (...) Para pensar esos contenidos también abordamos la extensión, si vos miras nuestro portal, nos penalizan el tiempo que tenemos de visualización. Lo nuestro son generalmente, una foto y uno párrafo o dos, con lo más sintético de lo que pasó. Me doy cuenta que la gente no lee una nota completa, es muy improbable. Entonces vamos por ese lado, tratando de poner todo lo que necesitas en una síntesis más o menos rápida, lees el párrafo y leíste todo.³³

El conocimiento sobre el comportamiento de las audiencias y la necesidad de ser breve en los textos puede generar la pregunta sobre la efectividad de los contenidos de audio al momento de pensar en una web para que los visitantes se informen. Sin embargo, es habitual que las notas o entradas incluyan audios de 15 minutos de duración como mínimo.

El desglose de la utilización de los audios muestra que son mayoría las emisoras de Ciudad de Buenos Aires que utilizan esta práctica mientras que muy pocas producen de manera exclusiva. En Córdoba, solo Cadena 3 tiene ambas estrategias mientras que en Santa Fe las emisoras de perfil informativo como Radiofónica y Radio Dos lo hacen sin encontrar casos de producción exclusiva más comunes en Mendoza donde dos de los tres casos estudiados publican contenido específico. No parece haber una relación directa entre ser una emisora de AM o una de FM y publicar contenidos sonoros en la web al tiempo que, como se dijo, la producción específica no es una práctica tan habitual como podría pensarse en las emisoras exclusivamente online.

Cuadro 13. Utilización de audio por zona geográfica y tipo de emisora



Fuente: Elaboración propia

³³ Entrevista a Edmundo Díaz de Lezana, Director del Grupo Radiofónica, realizada el 27 de noviembre de 2019.

Uno de los pocos casos de producción exclusiva es el de Radio Nacional. Resulta relevante analizar cómo se piensa la relación con el podcasting que se pueden tener en una emisora como Radio Nacional que tiene su propio departamento (y persona encargada) de producir podcasts. En este sentido, Diego Mintz explica la transformación de esos conceptos al momento de gestionar y publicar esos audios.

Miraba mucho para eso a la RNE que tiene un sistema muy automatizado de radio a la carta donde suben todos los días todo. Pero por otro lado había que hacer una experimentación de los formatos. Creo que cuando empecé la tenía más clara que ahora en torno a los formatos, me ponía reglas más estrictas, no tenía que ser coyuntural, tenía que estar muy pre y post producido y ahora me doy cuenta que no es tan así. Yo antes pensaba que el podcast y la radio eran completamente distintos. Ahora me doy cuenta que son muy parecidos. La cuestión es cuándo lo escucha. En Estados Unidos a nadie le da vergüenza decir que el podcast nació de la radio. Creo que lo que importa es qué es lo que hay para decir sin importar tanto el formato. Puede ser una historia de migración, de discapacidad, pero no requiere tanta producción también se puede decir en un podcast. En su momento lo experimentamos con dos spin-offs de programas que quedaron un poco afuera porque ya no se hacen.³⁴

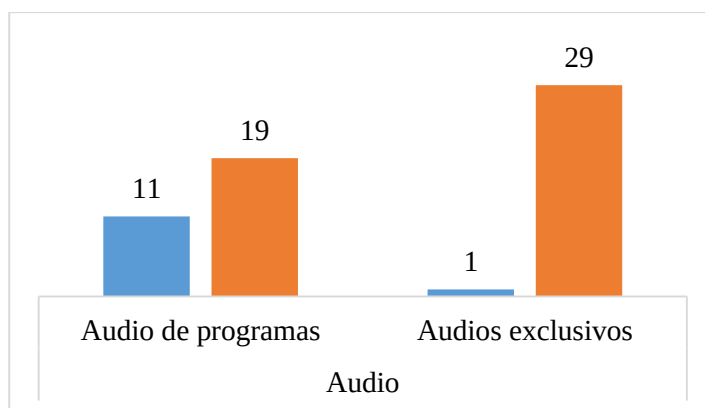
Como puede verse en el análisis de Mintz, la hibridación de producciones sonoras exclusivas para la web desde una emisora de radio tradicional pone de relieve las similitudes productivas y de lenguajes entre el podcast y la radio a la carta. Del mismo modo, exponen la necesidad y la posibilidad de explorar otras “formas” de contar con este tipo de lenguaje para pensar en géneros y formatos diferentes a los que se producen en el aire tradicional de la emisora.

5.1.1.2.App

El diseño de las aplicaciones móviles en los casos estudiados da mucho menos lugar que los sitios webs a los audios de las programaciones. Tampoco ofrecen la posibilidad de escuchar audios a demanda. Estos espacios están diseñados, en la mayor parte de los casos, como reproductores de streaming y espacios de interacción con las audiencias pero no como un espacio donde encontrar más contenidos de la emisora. La producción exclusiva también es muestra de eso.

³⁴ Entrevista a Diego Mintz, Jefe de Podcasting de Radio Nacional hasta diciembre de 2019, realizada el 15 de octubre de 2019.

Cuadro 14. Utilización de contenidos sonoros en las apps

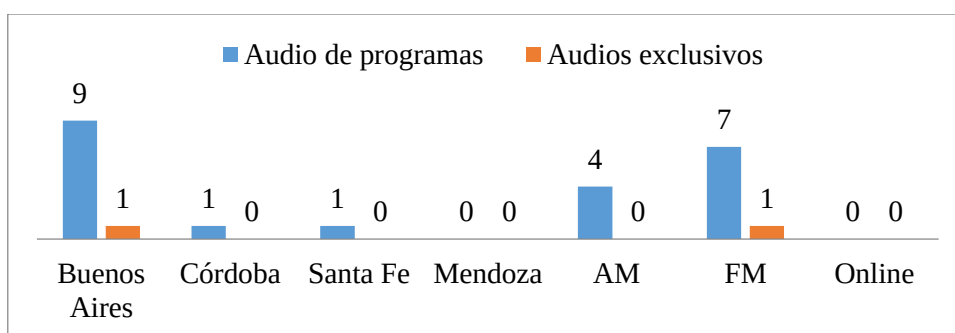


Fuente: Elaboración propia

Los contenidos que se pueden encontrar en las aplicaciones de los casos de estudios están relacionados a replicar una versión *responsive*³⁵ de la web en la app. Se reproducen así, en varios casos, la oferta de cortes que están en la página como una oferta complementaria. Pero, como ya se dijo, esto no sucede en la misma cantidad de casos que en las webs ni en la misma cantidad de audios.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, la mayor parte de las emisoras que colocan recortes de la programación en sus aplicaciones pertenecen a Ciudad de Buenos Aires. En Córdoba, Mendoza y Rosario prima el uso de la aplicación como un receptor tradicional, como si fuese el nuevo transistor o radio *spika*. Otra cuestión que parece destacable es que, contrario a lo que podría pensarse antes de realizar el trabajo, las emisoras exclusivamente online no hacen un uso más intensivo de la desprogramación en sus aplicaciones.

Cuadro 15. Utilización de audio por zona geográfica y tipo de emisora



Fuente: Elaboración propia

³⁵ Un sitio web “responsive” es aquel que adapta su diseño de acuerdo al dispositivo a través del cual se ingrese al mismo. Esto quiere decir que si uno entra a un sitio desde una computadora tendrá una forma para visualizar mejor los contenidos en ese dispositivo, otra forma diferente para celulares y otra para tablets, por ejemplo. Esta flexibilidad de los sitios trabaja sobre el ancho de los mismos pero también sobre las imágenes, los textos y los videos que se puedan encontrar alojados.

De esta manera, y como puede verse hasta aquí, la desprogramación y utilización de contenidos de audio para generar contenidos exclusivos no parece una estrategia masiva ni incorporada completamente en los casos de estudio. Esto sucede mucho menos en las aplicaciones móviles que aparecen con una explotación que se preocupa, centralmente, por la reproducción de las emisiones en vivo.

5.1.2. Foto y video

5.1.2.1.Web

La explotación de recursos gráficos en las webs analizadas es menor que la de audio. Los casos que ofrecen cortes de video son muy reducidos y en la mayor parte de ellos son los mismos que cuentan con transmisiones en vivo de forma audiovisual. Los cuatro casos de transmisiones en vivo muestran también una disparidad. Mientras Vorterix es la única emisora en transmitir contenidos audiovisuales las 24 horas y utilizar el video como una apuesta central en su artística, los restantes solo realizan transmisiones esporádicas.

En Vorterix, entonces, los contenidos del vivo tienen una propuesta y un trabajo complementario en internet que responde a generar imágenes que los acompañen. Éstas pueden ser producidas a través de las cámaras que forman parte de la infraestructura de cada uno de los estudios (uno de radio ampliado hacia un espacio para generar otros escenarios, uno de televisión y el teatro) y también con producciones artísticas o periodísticas generadas por el equipo audiovisual o tomadas de terceros (como videoclips de las canciones programadas). Las transmisiones en video integran también fotografías (por lo general en entrevistas telefónicas) y otros inputs televisivos como zócalos y logos entre otros videographs. Además, la transmisión audiovisual de la emisora se destaca por los planos horizontales, con eje en los ojos de los conductores y no desde las esquinas de los estudios, con tomas de cámara en mano, escenografías digitales montadas sobre cromas y tomas cenitales que articulan visualmente con la mesa del estudio.

Mario Pergolini, fundador y director del medio, destaca las posibilidades multiplataforma y de desprogramación para llegar a nuevas audiencias que les posibilita el uso del audiovisual.

Yo creo que nosotros hemos logrado condensar varios pedacitos de secciones bien hechas en vivo que creemos que le da otro encanto, y creemos que es una diferencia. Si queremos hacer cosas empaquetadas, lo hacemos. Hay muchas cosas que tenemos empaquetadas que funcionan pero creemos que el gran atractivo para poner, con la gran competencia on demand que tenemos, son: la notas que hacemos, a quienes

invitamos, la música, poder cortar esas cosas del vivo, estas pequeñas secciones pelotudas de cada uno de los programas, porque creemos que esa forma de producir solo se puede dar en vivo. Y cuando queremos hacer cosas más copadas decimos “ok, nosotros filmamos así, nosotros editamos así, nosotros hacemos comedia, como la de Garabal, así”. Entonces creo que estamos siempre mostrando cómo podemos trabajar.³⁶

Pergolini destaca que la producción y emisión en vivo sirve, dentro de Vorterix, como un gran “bruto” de dónde se escogen y destacan pequeños fragmentos para revalorizar en el on demand audiovisual. Estos fragmentos se ofrecen tanto en la página como en YouTube. La programación de aire es pensada, así, como una gran incubadora de contenidos para la “carta” web.

En cuanto a Metro, las transmisiones audiovisuales están ligadas a eventos musicales en vivo que salen, también, por el aire de la emisora. Mitre y La 100, pertenecientes a la misma empresa, tienen transmisiones regulares pero en determinados momentos de la programación como en los programas de primera y segunda mañana. Especialmente se transmite el intercambio entre los dos programas de mayor audiencia. Adrián Montesanto es el Jefe de Contenidos Digitales de la emisora y describe el lugar que puede cumplir el audiovisual en la radio pero también el que no debe ocupar.

El gran desafío es hacer contenidos audiovisuales que no terminen siendo “Imagen de radio”. Para mí hay un código que no podés romper. La intimidad en la radio y la dependencia. A veces le ganamos a la tele porque nosotros podemos estar de fondo. Si a eso que dejás de fondo le agregás imagen y para comprender el paquete tenés que hacer las dos cosas, lo arruinás. Deja de ser radio. (...) Buscamos generar un contenido tipo videoclip de la presentación con un buen nivel. Buenas cámaras, buenos planos. Nos falta mucho en entender que en ese momento no estamos haciendo radio. Cómo nos paramos, cómo nos comportamos y eso me parece fundamental porque si no, no lo muestro. Lo seguimos trabajando.³⁷

La gran discusión sobre la inclusión de las cámaras y el video en la radiofonía se traslada a las declaraciones de Montesanto: hasta dónde mostrar de la producción sin perder la esencia. El código comunicacional radiofónico, su falta de imágenes y su búsqueda e intención por despertar la imaginación del oyente es cuestionada por las imágenes de las que se sirve para reinventarse en digital. Es tanto una cuestión para los oyentes como para los productores: romper la intimidad del estudio de radio implica, también, romper costumbres y quehaceres colectivos, rituales y formas de “llegar al micrófono”.

³⁶ Entrevista a Mario Pergolini, Director de Vorterix, realizada el 23 de octubre de 2019.

³⁷ Entrevista a Adrián Montesanto, Director de Contenidos Digitales de Radio Metro, realizada el 20 de noviembre de 2019.

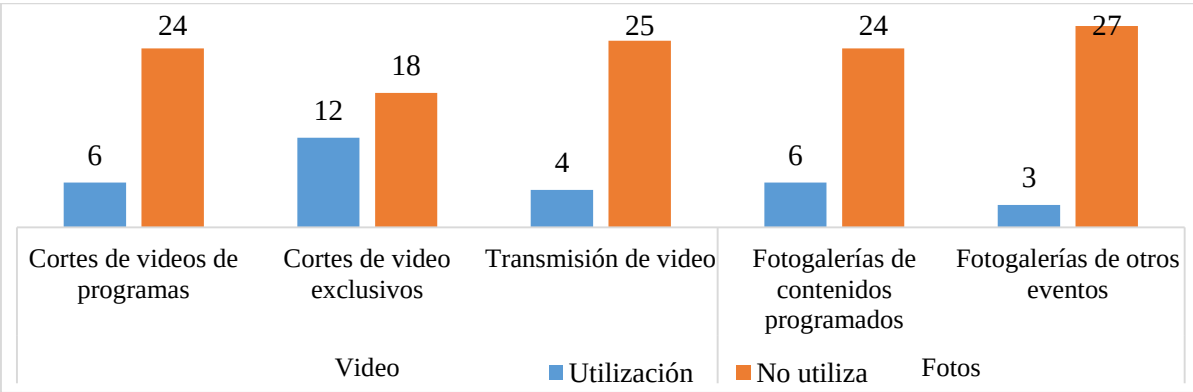
Montesanto también describe el tratamiento audiovisual que se realiza con los shows en vivo que se desarrollan en el estudio “B” y cómo se inserta esto en una propuesta de expandir el universo “narrativo” de la radio.

Con el tema del estudio Cerati hace unos años lo que se nos incorporó fue mucho material audiovisual de bandas. Eso suma muchísimo porque es lindo el estudio y tenemos gente audiovisual in house por lo que ya tenemos un costo hundido y podemos producir contenido. Eso fue un salto. Viene creciendo cada día más y perfeccionando. Con los podcasts se duplica ese contenido. Cada programa genera lo suyo y nosotros seguimos con las notas para la web. Por lo tanto seguís teniendo un pool de contenido interesante. La idea es que te quedes bajo el paraguas Metro por más que no escuches la radio. (...) No queríamos tener la página de la radio. Si bien es una marca muy fuerte, lo que pretendemos es tener una pata digital que contenga la radio pero a su vez tenga un montón de otras cosas. Tener un abanico de contenidos que estén curados dentro de lo que puede ser la marca pero que no sea nada más lo que pasó en el aire.³⁸

Las transmisiones en vivo de shows musicales en los estudios de la emisora son contenidos muy valorados por los casos estudiados para realizar producciones audiovisuales. Y esta producción se transforma así en una herramienta de marketing al mismo tiempo: muestra la agenda musical de la emisora y refuerza la marca.

Las mismas emisoras que cuentan con transmisiones de video en vivo son las que publican en sus webs recortes audiovisuales de sus programas. El gran número de emisoras de cortes de videos exclusivos que se colocan en el resto de las webs tiene que ver con producciones de terceros y contenidos que ilustran, principalmente, notas escritas o sobre publicaciones en redes sociales. Solo La 100 cuenta con una producción estable de producción propia de videos exclusivos para este espacio.

Cuadro 16. Utilización de fotos y videos en los sitios webs

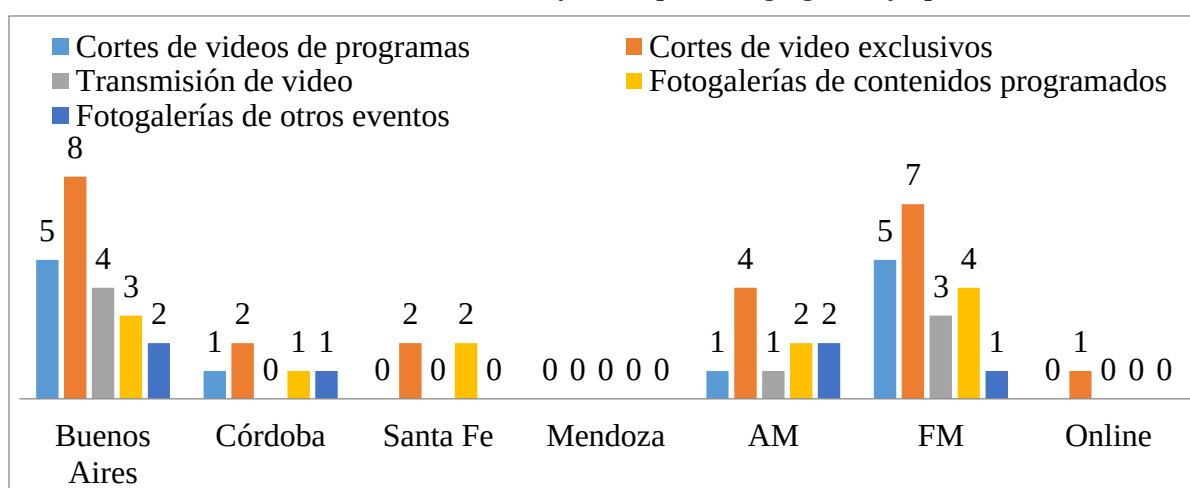


Fuente: Elaboración propia

³⁸ Ibídem.

En materia de contenido fotográfico, los casos estudiados muestran poca o nula explotación de este recurso. La mayor parte de la incorporación de fotografías está relacionada con entrevistas que se realizan en los estudios o shows musicales. Esto es utilizado, la mayor parte de las veces, para ilustrar notas escritas sobre esos contenidos. Sin embargo, no todas las fotografías incluidas en las notas son de producción propia. Ni siquiera sucede esto con las entradas que hacen referencia a algún acontecimiento o contenido proveniente del aire. Sí se encuentran, generalmente, cuando se realiza alguna entrevista o visita de relevancia al estudio de la emisora.

Cuadro 17. Utilización de fotos y videos por zona geográfica y tipo de emisora



Fuente: Elaboración propia

Como muestra el gráfico precedente, la utilización de elementos gráficos y audiovisuales es casi una cuestión exclusiva de los casos de Ciudad de Buenos Aires, algo menos usual en Córdoba y casi inexistente en Santa Fe y Mendoza. Lo mismo puede destacarse de las emisoras exclusivamente online que, nuevamente al contrario de lo que podría suponerse antes de realizar este trabajo, hacen una explotación nula de las capacidades multimedia del espacio web.

En materia de multimedialidad, las emisoras del Grupo Clarín se destacan. Por recursos, por producción propia y por volumen. Rubén Corda, Gerente General de Radios del Grupo Clarín, comenta la inversión necesaria para arribar a la producción audiovisual deseada en dos emisoras líderes como Mitre y La 100.

Compramos más equipamiento, incorporamos gente que entendiera de la calidad en video, debemos estar en la 3ra o 4ta tecnología para producir video porque vamos aprendiendo. En Mitre estamos construyendo un estudio nuevo con la misma calidad de imagen que tiene hoy La 100 porque su tecnología es anterior. Hoy producimos más horas de video que antes. (...) Si mirás la iluminación de nuestros videos, o

cómo se ponen las cámaras tiene que ver con cuestiones que no sabíamos y fuimos mejorando.³⁹

La producción de contenidos audiovisuales pasa a estar condicionada y relacionada, en palabras de Corda, con inversiones que realizan las empresas para acondicionar los espacios de producción (los estudios) e incorporar equipamiento y personas que conozcan los códigos de los lenguajes buscados. En la misma línea, aunque con menor envergadura, el caso de FM Gamba es una apuesta que incluye la producción audiovisual desde la provincia de Córdoba. Gastón Fernández fue el Director General de Gamba Media hasta principios de 2020. En su testimonio reconstruye una estrategia audiovisual fallida en una de las emisoras de Córdoba con perfil marcadamente joven.

Te doy un ejemplo de un fracaso estruendoso que tuvimos. Nosotros hicimos Gamba Play. No fue una gran pérdida de inversión porque nosotros nos rebuscamos para hacer las cosas lo más prolijas posible pero humilde en el tema gasto. Teníamos un canal de web TV, teníamos cámaras, vos prendías un micrófono y se prendían las cámaras, se pasó toda la música a video, llevo un año el laburo. Cuando empezamos nosotros con eso, era lo que se venía. Cuando lo aplicamos estaba empezando el on demand y quedamos en off side, por eso te digo que fue un gran fracaso, quedamos a destiempo, porque cambio la forma de consumo. A nosotros internamente nos sirvió muchísimo, porque de repente éramos una radio que teníamos editores de video adentro y nuestras redes se nutrieron de un montón de contenidos de video, por eso te digo que fue un fracaso con suerte.⁴⁰

En este caso la experiencia audiovisual fue fallida. Por contexto y adaptación a ese contexto. El proyecto de Gamba fue pensado para funcionar de acuerdo a tendencias que se registraban en Buenos Aires pero la emisora funcionaba en otro mercado (Córdoba). Al tiempo que el consumo lineal de video entró en crisis por los modelos on demand.

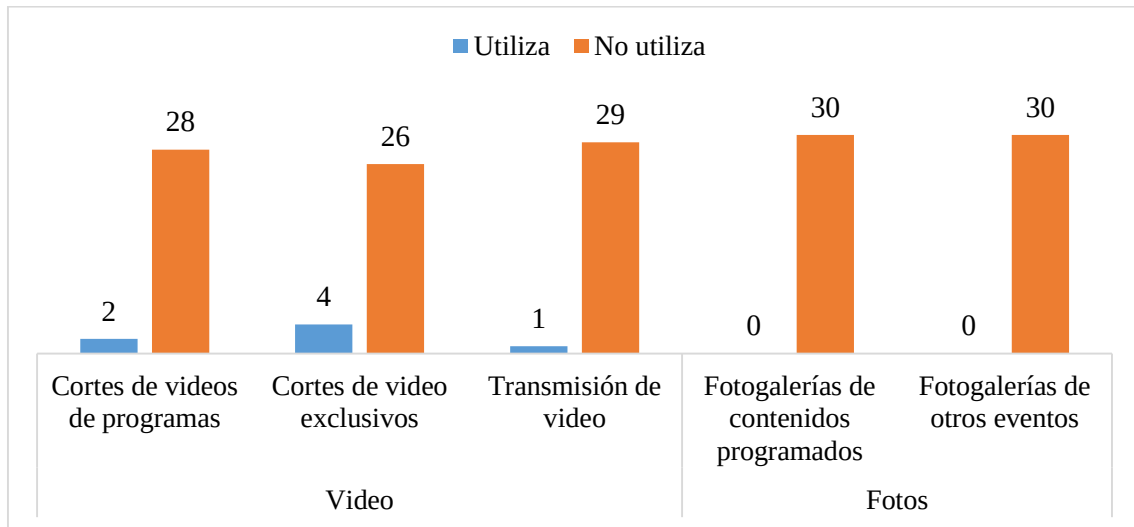
5.1.2.2.App

En las aplicaciones, como sucede con los contenidos de audio, las fotos y los videos son mucho menos explotados por los casos estudiados. Las fotografías no son incluidas en ningún caso mientras los videos solo se utilizan en los casos que cuentan con producción propia de contenido en ese formato. En el caso mencionado de Vorterix, la aplicación incluye la posibilidad de streaming en video además del de audio. Este caso se destaca además porque la configuración original de la aplicación establece ese modo de reproducción como pre-establecido.

³⁹ Entrevista a Rubén Corda, Gerente General de Radios del Grupo Clarín, realizada el 21 de octubre de 2019.

⁴⁰ Entrevista a Gastón Fernández, Director de Gamba Media, realizada el 4 de septiembre de 2019.

Cuadro 18. Utilización de fotos y videos en las apps



Fuente: Elaboración propia

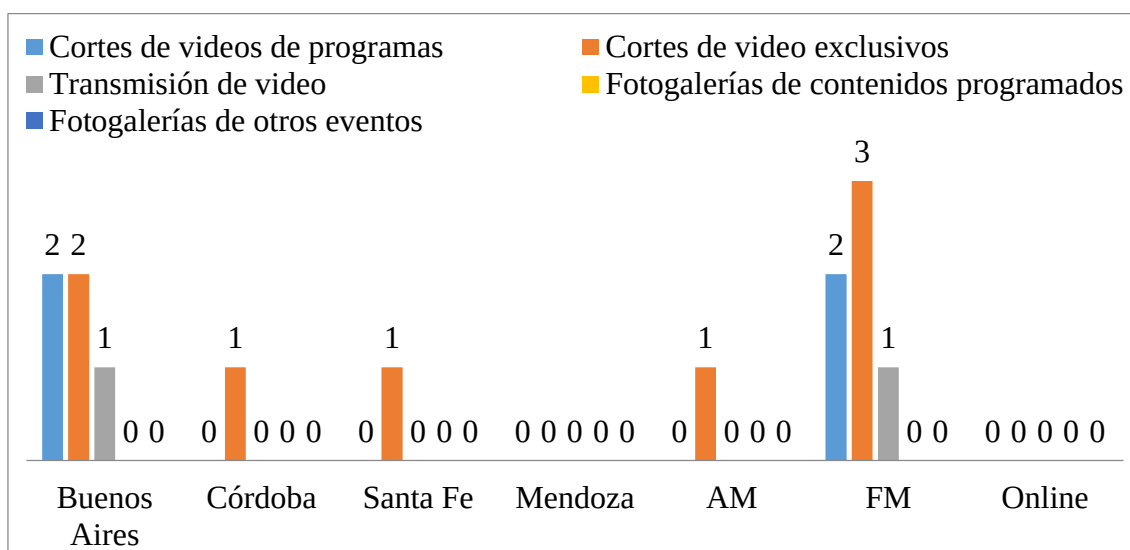
La distribución geográfica de la explotación profundiza las diferencias con los casos de las webs. Como puede verse en el gráfico que sigue, hay un solo caso en Córdoba (Cadena 3) y uno en Santa Fe (Radiofónica) que utiliza alguno de los elementos multimediales estudiados para este apartado. Gustavo Bastias, Director de Radios del Grupo de LV10 y Estación del Sol, explica la imposibilidad para generar mejores aplicaciones acciones para las emisoras.

En una generación de expectativas del mercado y de la industria que son muy chatas es que están muy quietos los accionistas. Entonces ante mis propuestas digitales, están escépticos, lo miran, lo aceptan, saben que es el camino que tenemos que seguir, pero los billetes verdes no aparecen, entonces me está costando bastante en ese sentido. Hoy la más escuchada en Mendoza es Estación del Sol según Ibope. Si bien tuvo una caída enorme en el encendido que arrastro a todas las radios y fue la que más sufrió esa caída. Esa radio tiene una app, que tuvo más de 100.000 descargas en su momento, y esa app hoy está un poco adormecida porque no tiene un seguimiento, en cuanto al consumo, a que cantidad de cargas y tampoco hay una estrategia de contenido y generar nuevos movimientos, nuevas descargas, no se le está dando relevancia.⁴¹

Las condiciones de los mercados locales, sus reglas de funcionamiento y mecanismos de financiamiento, tienen efectos en las decisiones sobre los contenidos. Las plazas de Mendoza, Rosario y Córdoba permiten menores niveles de experimentación. O al menos, los directores y gerentes a cargo de los proyectos exhiben estas condiciones como un atenuante para sus decisiones.

⁴¹ Entrevista a Gustavo Bastias, Director de LV10 y Radios de Cuyo, realizada el 26 de noviembre de 2019.

Cuadro 19. Utilización de fotos y videos por zona geográfica y tipo de emisora



Fuente: Elaboración propia

Nuevamente, el gráfico muestra que las emisoras exclusivamente online no explotan las capacidades multimedia de las aplicaciones móviles. Como en el caso de los contenidos sonoros y su desprogramación, la posibilidad de incluir otros tipos de lenguajes y propuestas no es considerada.

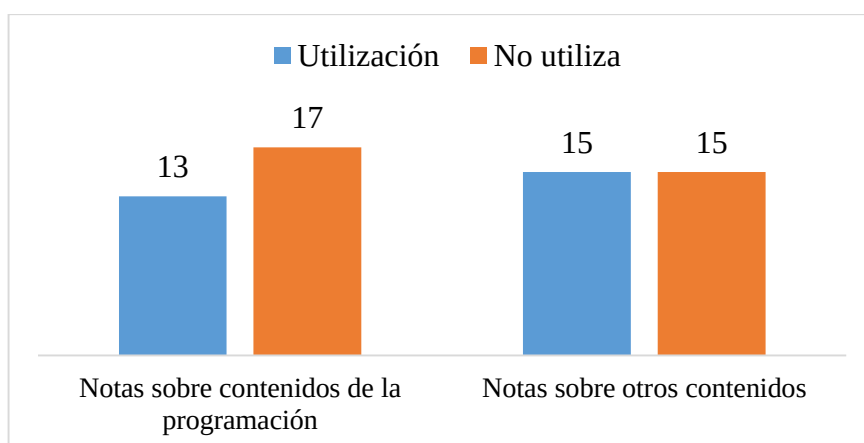
5.1.3. Texto

5.1.3.1. Web

La cantidad de páginas webs que incorporan notas textuales a su oferta es alta entre las que relatan contenidos de la programación y los que suman oferta propia. Algunas páginas webs son verdaderos portales informativos que, además, cuentan con una oferta radiofónica. Si bien la mayor parte de las notas tiene una estructura breve de cuatro o cinco párrafos, los ritmos de publicación son altos en casi todos los casos estudiados.

En Ciudad de Buenos Aires, casi todos los casos estudiados incluyen notas escritas, esto sucede en menor medida en Córdoba y Santa Fe mientras casi no ocurre en Mendoza. La mayor parte de los casos de emisoras AM utilizan su espacio web para publicar noticias de actualidad. Esto está relacionado, también, con que sus agendas de aire son de actualidad. Entonces, entre las notas sobre las entrevistas de agenda de los distintos programas, las noticias seguidas en el aire y la publicación de otras notas exclusivamente para la web, los portales de las AM son verdaderos portales informativos.

Cuadro 20. Utilización de texto en las webs

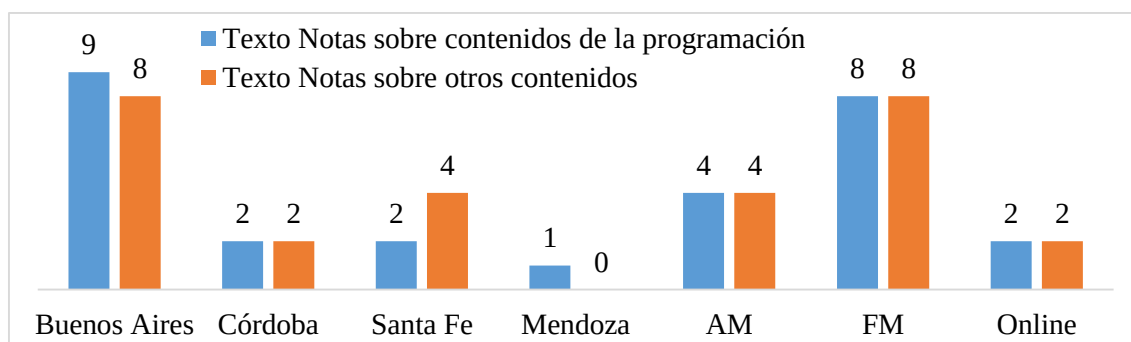


Fuente: Elaboración propia

Esto sucede con la web de Mitre, Cadena 3, Continental y la 750. En esos casos se registran que las webs se transforman en portales que apuntan a competir con portales periodísticos como los de *Clarín*, *La Nación* o *Infobae*. De hecho, los casos de Mitre y Cadena 3 registran números de visitantes únicos muy diferentes al del resto de las emisoras. Los motivos, entre otros, pueden encontrarse en que esa disputa es un objetivo de gestión. Además, en el caso de Mitre y de La 100, muchas notas pueden ser catalogadas como de “click-baiting” o busca clicks con temas relacionados con trivialidades provenientes, principalmente, de redes sociales. A esto se suma, además, que en estos casos algunas de las notas son producidas por terceros.

En este último punto, el de la inclusión de notas generadas por agencias u otros medios del mismo grupo empresario, se puede registrar un cambio en la evolución de estos sitios si se toma en cuenta un trabajo anterior (Espada, 2020). Allí se encontraba que los casos de Radio La Red, Vorterix y Nacional, además de La 100 y Mitre, incluían contenidos generados por terceros. Tres años después de aquel estudio de campo, esas producciones que otorgaban volumen a la oferta pero no tanta calidad desaparecieron.

Cuadro 21. Utilización de textos por zona geográfica y tipo de emisora



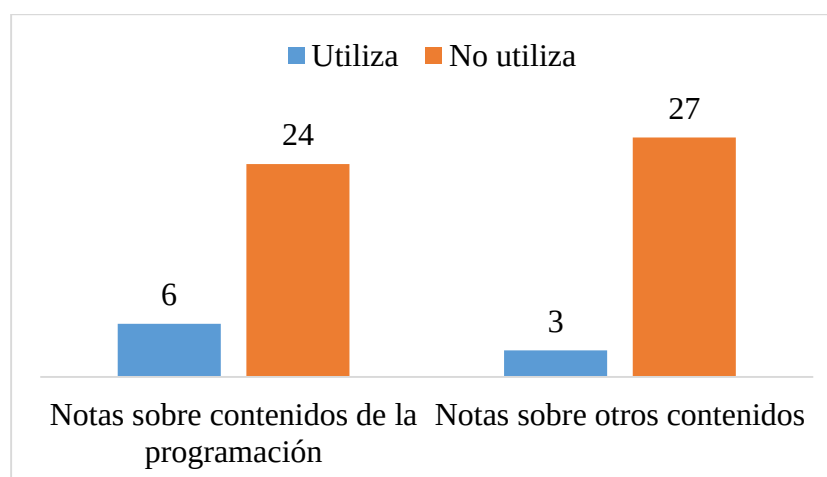
Fuente: Elaboración propia

Los portales de las radios FM en muchas ocasiones se han transformado en portales que publican noticias relacionadas con el estilo musical con el que cuentan y tienen un ritmo de publicación más bajo. Aunque la mayor parte de las notas se refieren a la programación y retoman tramos de entrevistas del aire, las notas exclusivas para la web refieren al “mundo musical” de la emisora. En estos casos, las notas escritas refieren a entrevistas en otros medios y novedades del mundo de la música que envuelve a la emisora. Aspen, Oktubre y Metro pueden ser ejemplo de esto. Nuevamente, se puede encontrar una diferencia de lo encontrado en un trabajo anterior realizado entre 2015 y 2016 (Espada, 2020), esta práctica es menos habitual y tiende a revertirse con sucesivos cambios de diseño en webs como, justamente, Aspen y Metro que dan menos lugar a lo “textual” y más espacio a lo audiovisual y sonoro.

5.1.3.2.App

Las aplicaciones de los casos estudiados vuelven a mostrar una explotación mínima de notas escritas al igual que en el casos de los audios, los videos y las fotos. Y como ya fue comentado, los casos de las emisoras que incluyen notas escritas en sus aplicaciones suelen tomar el formato de entrada que redirige directo al sitio web. De este modo, al buscar leer una nota, el usuario sale de la aplicación para pasar al sitio web de la emisora.

Cuadro 22. Utilización de texto en las webs

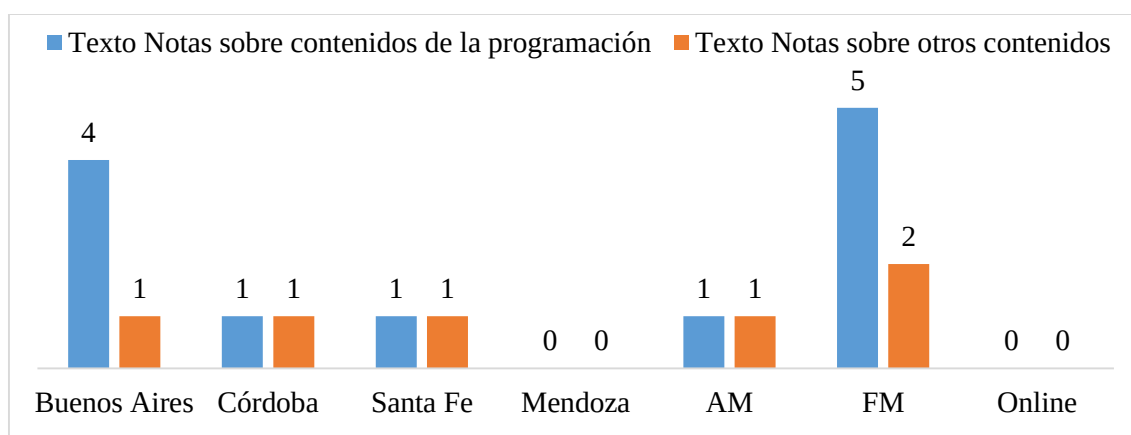


Fuente: Elaboración propia

Esto, como sucede con audios, videos y fotos, tiene una importante diferencia geográfica. Las emisoras de Ciudad de Buenos Aires son las que más incorporan estos recursos en sus aplicaciones y las emisoras online no lo incluyen. Otro rasgo que se destaca es que, en este

rubro, las emisoras de FM utilizan de una manera mucho más amplia los recursos textuales que las de AM.

Cuadro 23. Utilización de textos por zona geográfica y tipo de emisora



Fuente: Elaboración propia

Las aplicaciones de Metro, Radio Con Vos, Oktubre y Club 947 son las que reúnen y ofrecen notas escritas de manera más habitual y numerosa. Son, lógicamente, FMs habladas las que otorgan algún tipo de centralidad a estos contenidos.

5.1.4. Los productores de podcast

El caso de los productores de podcasts se analiza de manera separada por la ausencia de una programación para estudiar la diferente explotación de estos contenidos. También porque existe una buena cantidad de casos estudiados que no cuentan con un sitio web propio: La Voz, Los Andes y La Nación. Los tres proyectos provenientes de empresas de gráfica publican sus podcasts dentro del sitio principal sin un minisitio propio. Distinto es el caso de Anfibia Podcast que sí cuenta con una mini-web propia dentro del sitio mayor de la Revista Anfibia.

Por otro lado, ninguno de los casos de podcasting estudiados cuenta con una aplicación para teléfonos móviles propia. Y esto se debe, como se verá más adelante, al uso de otras plataformas móviles que centralizan la distribución de estos contenidos y generan, en los oyentes, la práctica de descargarse una aplicación para escuchar cualquier podcast (de cualquier productor y origen).

En materia de lenguajes utilizados por los productores de podcast en sus sitios webs se incluye en el análisis, entonces, los casos de Wetoker, Parque, Posta y Anfibia que son los que tienen un espacio propio. Allí, de manera lógica, todos los contenidos sonoros publicados son

exclusivos de ese espacio. Los temas y formatos utilizados se analizarán en el siguiente apartado.

La inclusión de imágenes, textos y videos es dispar pero en tres casos muestra regularidades. Para Posta, Parque y Anfibia, la presentación gráfica de los podcasts son el principal recurso utilizado para colocar contenido en su sitio web. Estos tres productores recurren a ilustraciones y diseños gráficos que caracterizan cada uno de sus programas para realizar los anuncios de los nuevos episodios disponibles o simplemente para ordenar la oferta de podcasts. En el caso de Anfibia, cada nuevo episodio publicado cuenta con un trabajo gráfico específico. Esto se explota mucho más, como se verá, en las redes sociales. No se publican videos ni fotos de las grabaciones de los episodios así como tampoco hay notas escritas de ningún tipo. La única utilización de texto está ligada a la presentación, siempre breve, de podcasts y episodios. Otro rasgo que destaca e iguala estos casos es que los audios publicados no están alojados en la web. Anfibia y Parque utilizan los reproductores incrustados de Anchor y Posta los de Spotify.

El caso de Wetoker es distinto porque incluye un tratamiento textual mucho más abundante de los podcasts y los episodios. Además, los contenidos son acompañados con fotografías y no ya con ilustraciones o logos. También se diferencia este caso por la publicación de los audios dentro de la web y no con reproductores de terceros. También pueden encontrarse contenidos de acuerdo a los nombres de los podcasts, sus conductores y temas.

5.2.El género de los contenidos

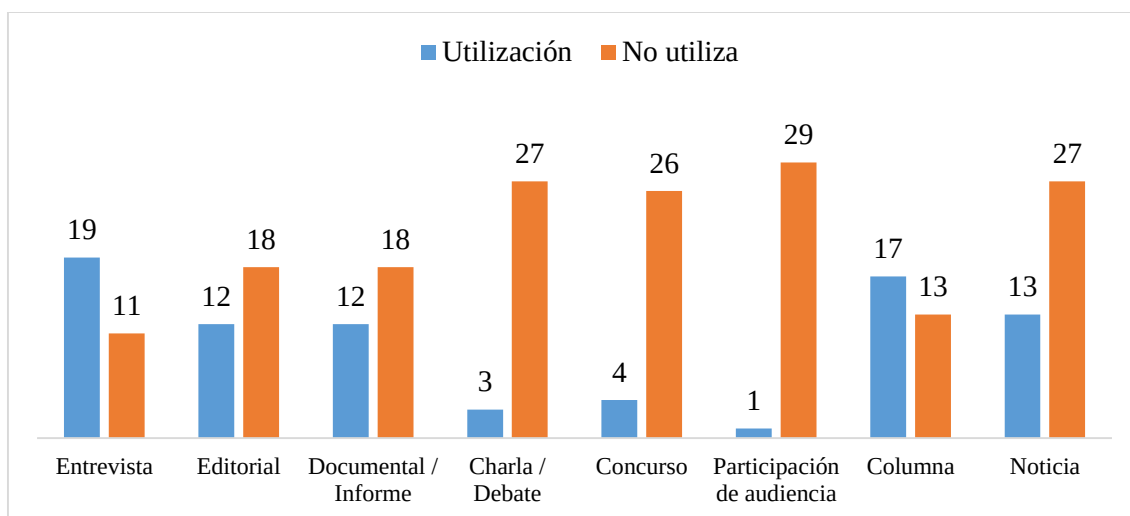
5.2.1. En web

En materia del tipo de audios que las webs ofrecen se encuentra que, entre los contenidos de la programación que eligen poner a disposición de sus visitantes, las entrevistas, las columnas y los editoriales de sus conductores estrella son los más utilizados.

Esta decisión tiene sentido si se lo analiza en línea con la ausencia de otros contenidos más efímeros –y más comunes, habituales y naturales de la “radio en vivo”- como las conversaciones entre conductores, los concursos, las noticias y la participación de los oyentes. En este sentido, las emisoras habladas publican con un ritmo de medio a alto este tipo de contenidos. Las entrevistas y las columnas son los géneros más explotados. También son los géneros que más se producen en el aire. Si uno revisa la programación y los contenidos de un programa, la cantidad de columnistas y entrevistados es superior a, por ejemplo, los editoriales. No todos los conductores realizan editoriales, no todas las radios cuentan con un perfil

informativo-noticioso donde sus conductores tienen el espacio para hacerlo y, luego, las webs seleccionan qué conductores figuran luego.

Cuadro 24. Géneros de los contenidos sonoros utilizados en las webs



Fuente: Elaboración propia

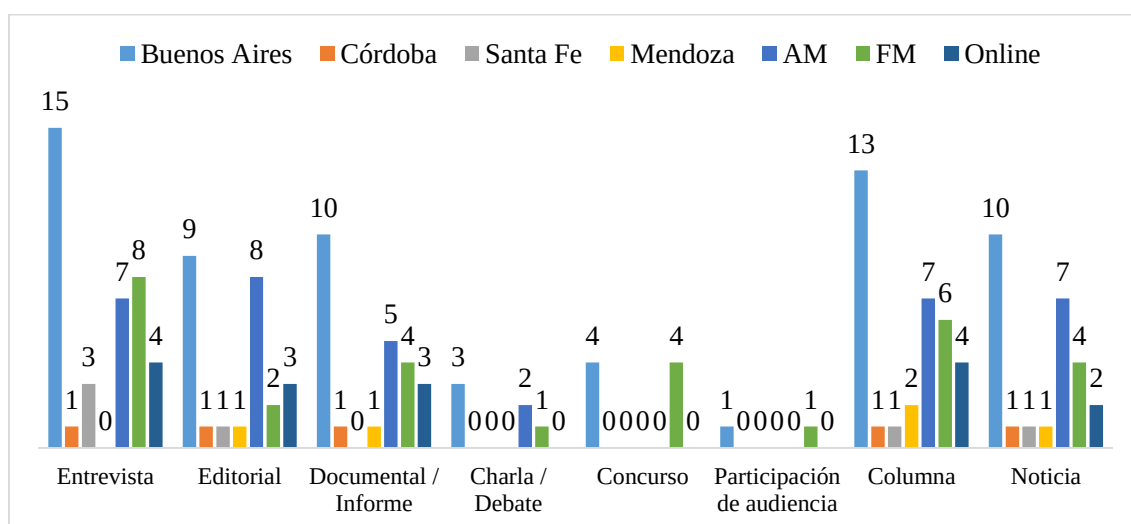
Rodrigo Picotti fue jefe de redacción web de Radio Mitre entre 2014 y 2019. En ese entonces el sitio dio un giro en su propuesta de contenidos y pasó de ser una web de correlato del aire a una de ampliación de esa oferta. En su testimonio describe esa transformación en la radio más escuchada del país.

En un principio cuando se empezó con el sitio había un correlato más directo con el aire, en cuanto a que se subían la mayor cantidad de contenidos que se iban publicando tenían que ver con el aire. Y después lentamente se fue corriendo. Como las audiencias del aire y digital tienes perfiles diferentes, lo que intentamos hacer es crear una marca, que es la misma marca es Mitre, pero que tenga para cada uno de los productos un perfil diferente. Es decir, el digital se fue alejando un poco más, para darle lugar a otro tipo de contenido, mas audiovisual, mas entretenimiento, que por ahí el aire de la radio es un poco más duro en eso, mas actualidad más política. (...) En términos generales lo que siempre funciona mejor en la web, tiene que ver con entretenimientos. Lo que es información dura, salvo que sea algo de último momento que afecta directamente a la persona, no tiene mucho impacto. Por ejemplo si se anuncia alguna medida que tiene un impacto en el día a día de la gente, eso sí tenía buenos resultados, pero en general lo que funciona es espectáculos, entretenimiento, horóscopo, todo lo que tiene que ver con contenidos sobre serie, Netflix, entonces sí, no había tanto correlato en el consumo. Si por ahí lo que es la nota más del aire, o nota más política, la gente se queda más tiempo en ese tipo de notas, es un consumo como un poco más profundo pero con menos volumen, entonces también había que atender a eso, para alcanzar ciertos objetivos de usuario, de reproducciones, había que perfilar mucho más, hacer un contenido más liviano, que no implica dejar de hacer lo otro, pero por ahí tener que darle otra mirada.⁴²

⁴² Entrevista a Rodrigo Picotti, Editor Web de Radio Mitre hasta 2019, realizada el 20 de diciembre de 2019.

Tal como se registró en el caso de los audios, los casos estudiados en Mendoza, Santa Fe y Córdoba no utilizan gran variedad de géneros en la desprogramación de sus contenidos de aire. La mayor parte de los casos estudiados en Ciudad de Buenos Aires sí lo hace. Y en este aspecto se destaca que la totalidad de los casos estudiados de emisoras online hacen una fuerte apuesta por la desprogramación de sus contenidos. Columnas, entrevistas y editoriales son muy utilizadas por FutuRock, Congo y El Destape para comunicar sus contenidos en las webs. Y el ritmo de publicación es muy alta, en especial en materia de entrevistas. En FutuRock y Congo la participación de columnistas suele tener más espacios ya que los programas no son tan informativos o noticiosos como los de El Destape.

Cuadro 25. Géneros de los contenidos sonoros utilizados en las webs por zona geográfica y tipo de emisora



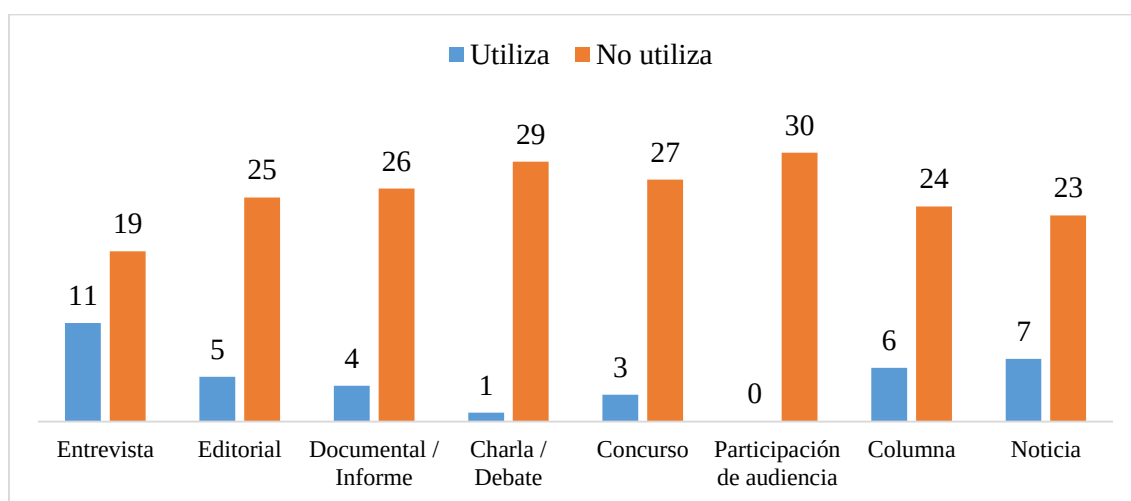
Fuente: Elaboración propia

Se puede encontrar, también, que casi la totalidad de las emisoras de AM utilizan los géneros más periodísticos (editoriales, entrevistas, noticias) con los casos de Cadena 3, La Red, la 750 y Nacional con una organización del sitio web en torno a estos contenidos. Esto pone a los contenidos sonoros provenientes de la programación en un rol central de estos espacios y los coloca (y destaca) como principal oferta del sitio. En cambio, para las emisoras de FM es más habitual otro tipo de contenidos como los informes (generalmente sobre cuestiones musicales), las entrevistas (en general con personajes de la escena artística) y los concursos. En este último rubro se destacan centralmente la presencia de las emisoras musicales de FM.

5.2.2. En app

En el rubro de aplicaciones para teléfonos móviles la explotación de los distintos géneros baja. Si bien los géneros más utilizados se sostienen, esto está relacionado con que las aplicaciones utilizan lo publicado en las webs y redirigen desde la aplicación al sitio. Este es el caso, por ejemplo, de la aplicación de la AM 750, Oktubre FM, Club 947, Radio 10, Mega o Pop. Todas estas aplicaciones están desarrolladas por la misma empresa (Tadevel) y ofrece estructuras para subir contenidos que están alojados en otros sitios. En los casos de Radio 10, Mega y Pop, los contenidos publicados están alojados en YouTube mientras en los primeros están en el sitio web propio.

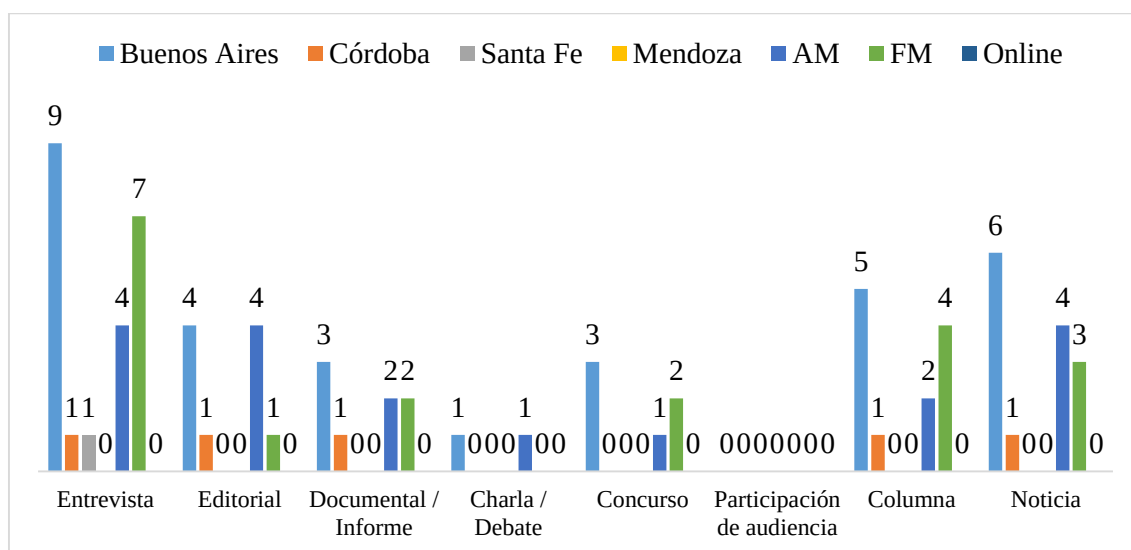
Cuadro 26. Géneros de los contenidos sonoros utilizados en las apps



Fuente: Elaboración propia

La distribución geográfica en la explotación de los distintos géneros de contenidos sonoros en las aplicaciones vuelve a arrojar una menor penetración –casi nula– de este uso en las emisoras fuera de Ciudad de Buenos Aires. En este, y en todos los rubros, se destaca y diferencia la aplicación de Cadena 3 que encuentra un ritmo de publicación alta de todo tipo de contenido y de todos los géneros. Y esto sucede tanto con los cortes de audio como las notas. Al igual que puede decirse de la aplicación CienRadios que nuclea las propuestas de Mitre y La 100, estas aplicaciones pueden considerarse aplicaciones informativas que además incluyen la posibilidad de escuchar distintas emisoras de radio.

Cuadro 27. Géneros de los contenidos sonoros utilizados en las webs por zona geográfica y tipo de emisora



Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Los productores de podcast

El caso de los géneros y los tipos de contenidos publicados y producidos por los productores de podcast vuelve a valer un apartado particular en este caso. Se analizaron los podcasts publicados durante todo 2019 y hasta el mes de mayo de 2020. De esta manera se indagó en el tipo de formato utilizado para cada uno de los programas, las temáticas cubiertas y sus duraciones.

Si bien los proyectos, como se vio en el apartado metodológico, surgieron en distintos momentos y algunos son más recientes, los que tienen mayor volumen de producción son Posta (77 programas/podcast) y Wetoker (70). En un nivel intermedio se encuentran La Nación (30) y Parque (21) seguidos por Los Andes (14), Metro (12) y Congo (12). Con menor volumen y tiempo del proyecto se encuentran Anfibia (9) y La Voz (4). En el período estudiado se incluyeron 34 podcast de Wetoker, 15 de Posta, 6 de Parque, 12 de La Nación, 9 de Anfibia, 4 de La Voz, 8 de Los Andes y 12 de Metro y Congo.

Otro dato para destacar de estos productores es la cantidad de episodios que publican semanalmente en el período estudiado. Posta y La Nación tienen un ritmo de publicación de cinco episodios (de distintos podcast) por semana. Wetoker tiene el ritmo más alto de 12 episodios semanales. El resto de los casos tienen ritmos aleatorios aunque todos por debajo de los cinco semanales. Esto se condice con los ritmos de publicación de los podcast. Mientras Posta y La Nación sostiene producciones semanales y otras diarias, Wetoker sólo semanales.

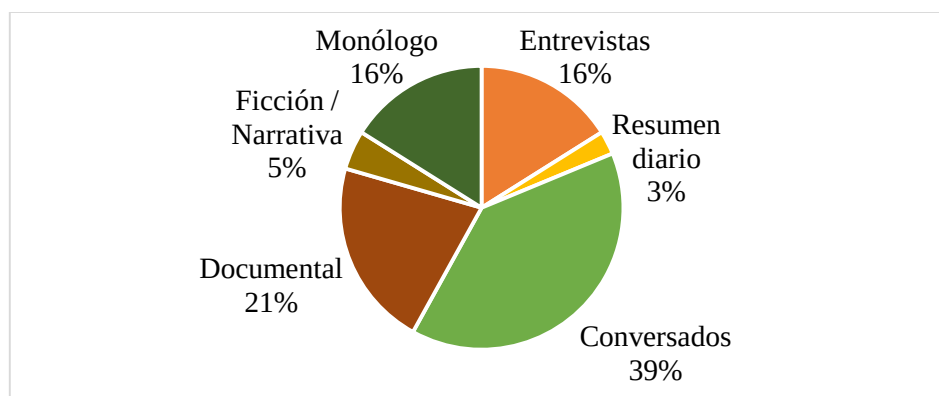
Para el resto de los casos estudiados las producciones se publican semanalmente con algunas interrupciones en los casos de Congo, Parque y Metro pero no es posible indicar que todos los podcast tengan ese ritmo.

Guido Padín y Alan Porcel son los directores de Parque FM y sintetizan la relación entre costos, tiempo y formatos al momento de definir los contenidos de la productora.

Los podcast de los que te hablamos, en el sentido de Temporada, de los especialistas en serie, que puedan charlar de distintas temática no tiene tanta pre producción, son más fáciles de hacer en la escena de podcast local en Argentina. A veces, uno no es que lo elige hacer sino que lo hace porque no tiene el tiempo y hay que producir. (...) Nos encantaría hacer ficción. O ese tipo de contenidos que tal vez requiere una producción mucho más temática. Que tiene determinados tiempos, y de una disposición de los recursos mucho más grandes, de estudio, de repente tener actores, tener personas que puedan salir a buscar testimonios, producciones más complejas a nivel sonoro, de contenido, no solamente por hacer algo como un podcast funcional, sino realmente más groso. Investigación periodística, podcast diario. (...) De alguna manera, hace un par de años, era un formato casi del todo desconocido, la charla tradicional el formato casi radiofónico sirvió, porque es de fácil acceso, se consume bien. Hoy mucha gente conoce, y está haciendo podcast, en la facultad hace dos años nadie conocía, y hoy hay pibes que estás largando sus podcast.⁴³

Por otro lado, también dejan en claro las limitaciones que la disponibilidad de recursos, la profesionalización y las fuentes de ingresos generan sobre los ritmos de producción. “Laburamos ocho horas en otro lado, nos encantaría hacer un podcast con una frecuencia semanal porque para el oyente es más cómodo y esa dinámica de serie se puso en común en toda Argentina, pero nosotros no trabajamos ocho horas diarias en esto, tenemos otros trabajos”⁴⁴, explican.

Cuadro 28. Tipos de formatos en los podcast estudiados



Fuente: Elaboración propia

⁴³ Entrevista a Guido Padín, Alan Porcel y Paula Manini, directores y fundadores de Parque Podcast, realizada el 6 de septiembre de 2019.

⁴⁴ Ibidem.

Al analizar los formatos de los 112 podcasts estudiados se encuentra que el formato conversacional es el más utilizado por los productores. El 39% de los “programas”, como puede verse en el gráfico, tienen este formato. Esto se debe principalmente a que es el formato más rápido, simple y económico de producir. Los formatos de monólogo (16%) y de entrevistas (16%) conforman otro gran conjunto de producciones que apuntan a las formas más simples y económicas de producción. En su conjunto, más del 70% de los podcasts estudiados se corresponden a estos formatos.

Luciano Banchemo, director de Posta, explica que su productora tiene una búsqueda sobre los formatos conversacionales. Es decir, no se trata sólo de la producción de los contenidos más económicos y fáciles de hacer sino de tomar a la conversación y a la entrevista como un género a pulir y a revalorizar en el podcast.

Nosotros empezamos con cosas muy básicas, tipo conversación. Yo soy muy amigo del podcast conversación, valoro mucho el preciosismo de una linda ficción y un buen documental pero en el fondo lo que más placer me genera escuchar es el más radial que es una buena conversación, una buena entrevista, que hoy por hoy son los más populares, al menos en el continente. (...) Todo el tiempo estamos buscando como podemos dirigirnos a eso sin descuidar los podcast de conversación que para mí los hacemos muy bien no son formatos de los más prestigiosos, no son formatos que ganan premios, pero son amigables. Creo que muy atractivos. Tenemos uno que es claramente narrativo que es “El amor después” y tenemos otro que es una conversación que es de lo más escuchado y “Filoso” que es una entrevista con un foco puesto que es una cosa más de filosofía y pop.⁴⁵

Los documentales son, más allá del dato anterior, el segundo formato de mayor producción. Está ligado al trabajo en profundidad –principalmente a través de diversas entrevistas, presentación de información y edición de archivos sonoros- de distintos temas, de actualidad o no. Los podcast narrativos o de ficción forman una parte minoritaria de la muestra y alguno de ellos son relatos o narraciones de literatura. Por último, los podcasts de resúmenes de noticias diarios son un formato que comienza a aparecer en la escena a principios de 2020 con tres programas editados por Posta y La Nación (uno de ellos especial sobre coronavirus).

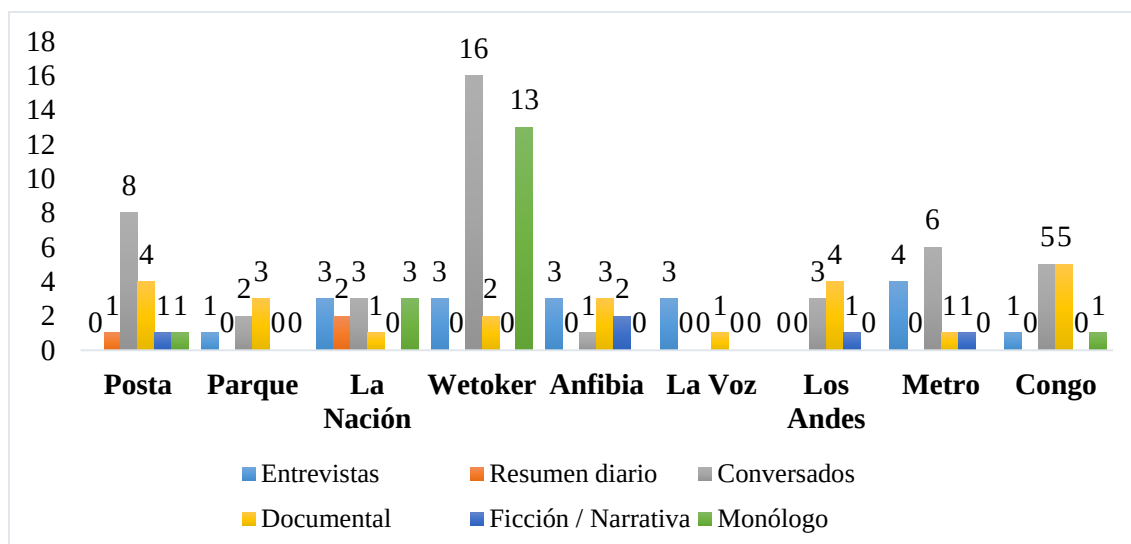
Clemente Cancela, director y fundador de Congo FM, explica el lugar y la agenda que se puede pensar para la producción de podcast en un proyecto de radio online que conjuga propuestas en vivo con otras a demanda.

El podcast es un terreno que hoy está fértil para hacer el juego de experimentar. Hay una gran disposición en el medio de hacer cosas para probar, en general, en el medio “podcast”. La charla que existía hace 20 años de grupo de amigos “esto es un programa de radio” hoy es “esto es un podcast”. El tema es darle un marco que

⁴⁵ Entrevista a Luciano Banchemo, Director de Posta, realizada el 16 de octubre de 2019.

exceda la simple charla de amigos. A nosotros lo que nos copaba en esta primera instancia era experimentar con formatos, ponernos de nicho con temas y trabajar con gente con la que no podríamos trabajar en formato radial por costos o compromisos. Un podcast es gasto en editor, operador y lo básico de estudio. Después se llega a acuerdos de sponsorío o apuesta conjunta. Si surge una posibilidad comercial se reparte.⁴⁶

Cuadro 29. Formatos de los podcasts en los casos estudiados durante 2019 y 2020



Fuente: Elaboración propia

Al analizar los formatos producidos por cada uno de los casos/productoras, se encuentran algunas caracterizaciones posibles. Por ejemplo, para Wetoker el 80% de sus producciones son formatos conversados pero una amplia cantidad de podcast son monólogos, un formato no tan explotado en el país. Para las otras productoras como Posta, Parque y Anfibia resulta destacable que todas incluyen un buen porcentaje de podcasts documentales en su oferta aunque Posta hace un uso intenso de los formatos conversados y Anfibia de las entrevistas.

Leonardo Rearte es Jefe de Redacción en el Diario Los Andes y además dirige el proyecto de podcast. Su testimonio da cuenta del surgimiento y la experimentación del formato dentro de la redacción más como una iniciativa periodística que empresarial y con gran respuesta de los periodistas.

Los Andes es un diario de punta en lo tecnológico, tuvimos la primera web del país. Desde entonces, esta como el mandato de, investiguemos, probemos nuevos formatos de video, obviamente con los recursos que son acotados a los que puede llegar a tener un gran diario de capital del país. (...) En un comienzo, como suele pasar en todas las redacciones, se pensó en temáticas relacionadas al público joven, nosotros lo que hicimos fue potenciar visiones de cada uno de los periodistas que estaban en el proyecto de podcast para que diera valor agregado, cada uno a su

⁴⁶ Entrevista a Clemente Cancela, Director de Congo FM, realizada el 22 de octubre de 2019.

programa. (...) El podcasting es una o dos personas hablando, contando su idea y la idea es potenciar a que cada uno de ellos, den un valor en su programa de tal forma, que ese programa sea único y que realmente ahí reciba el potencial. Lo más importante del proyecto del podcast fue armar un buen equipo de periodistas. (...) En un comienzo probamos con todos los formatos, y nos fuimos quedando con los contenidos más atemporales. Además, el mercado está inmaduro desde mi punto de vista, No se hizo con intención de monetización, sino que es parte el podcasting, como las exploraciones de newsletter, como ciertas acciones en redes, son parte de un plan de fidelización, de creación.⁴⁷

El único caso de una emisora que se incluye (y que se registra) es el de Metro y allí los formatos más “radiofónicos” como las conversaciones y las entrevistas componen el 90% de los podcast. Diferente es el caso de Congo, una emisora online que incluye una buena porción de podcast documentales sobre distintos temas que se verán a continuación.

Los casos ligados a la prensa escrita (La Voz, Los Andes y La Nación) tienen formatos variados que no permiten identificar una “forma de hacer podcast desde la prensa” aunque sí se destaca que La Nación es el primer caso en el país en realizar un podcast diario. Esta producción se hizo de manera asociada (y financiada) junto a Spotify. Sin embargo, Ricardo Sametband (director del proyecto La Nación Podcast) comenta los límites temáticos que surgen al momento de comenzar un proyecto de contenidos en una marca tan tradicional.

Desde la parte artística, nosotros elegimos seguir una concepción que tiene banquero que es el audio limpio, entonces cuando es una entrevista, una charla, de dos personas, es la charla de 2 personas y nada más. (...) Después, como se iba a desarrollar cada podcast en particular, si iba a tener cierto tono y que se yo, lo único que nosotros queríamos era que no fuera una cosa acartonada que fuera lo más ameno dentro de lo que se puede hacer en la nación. Nosotros no tenemos ninguna limitación de ningún tipo, nadie me vino a decir nada, pero yo no puedo tener un podcast donde todo el mundo putee ponele. (...) Nuestra idea es abrir la audiencia y poder llegar tal vez a una que no es “lanacionera” típica parte del problema de la nación es ampliar la audiencia. No quedarse con lo que ya tiene. Entonces una de las maneras era ir a hacer un podcast, pero hay temas...nunca vamos a tener un podcast sobre marihuana, sobre problemas drogas. Está buenísimo, pero se nos va. La marca se respeta dentro de lo posible.⁴⁸

En ese sentido, el proyecto de podcast de La Nación comenzó como una apuesta mínima a renovar la propuesta del diario en su versión digital. Pero esta apuesta debería ser reducida en costos. El armado inicial de “la productora” se realizó, mayormente, con recursos disponibles, pre-existentes y no utilizados por otras áreas de la redacción. De ahí, entonces, los primeros

⁴⁷ Entrevista a Leonardo Rearte, Jefe de Redacción y Encargado de Podcasting del Diario Los Andes, realizada el 7 de noviembre de 2019.

⁴⁸ Entrevista a Ricardo Sametband, Jefe de Podcasting del Diario La Nación, realizada el 1 de octubre de 2019.

formatos que se produjeron fueron los más simples, fáciles y rápidos de realizar: los conversacionales.

Nos dijeron “plata no hay” entonces los micrófonos eran 3 micrófonos tirados en un cajón, la grabadora si comprábamos una va a salir una fortuna, si compramos estos micrófonos que llegaron el mes pasado va a salir mejor. Entonces cuando empezamos fue “¿donde lo grabamos?” la sala. Y estaría buenísimo si le podríamos poner algo para la acústica, “ok, cuanto sale poner algo, 2 mangos” y bueno, había algo de plata pero no es que...eran puchitos que me sobra un poquito de aca. Esta grabadora de hecho se la compro para video y de hecho a veces se la llevan, no es nuestra y entonces lo que dijimos fue, ok, vamos a hacer una oferta inicial de unos pocos podcast, como para tantear y ver qué onda, que no nos traigan un problema de cómo lo generamos y como lo gestionamos, entonces arrancamos con el de series el de “a pedido del público” que era un tema, si bien, para lo que es el mundo del podcast muy trillado, hay a patadas era algo que podíamos hacer.⁴⁹

Más allá de este comienzo pacato en las apuestas de la empresa, el mediano éxito que consiguieron las primeras producciones facilitó que Sametband pudiera convencer a sus jefes de invertir no solo en producción sino también en recursos para ese proceso.

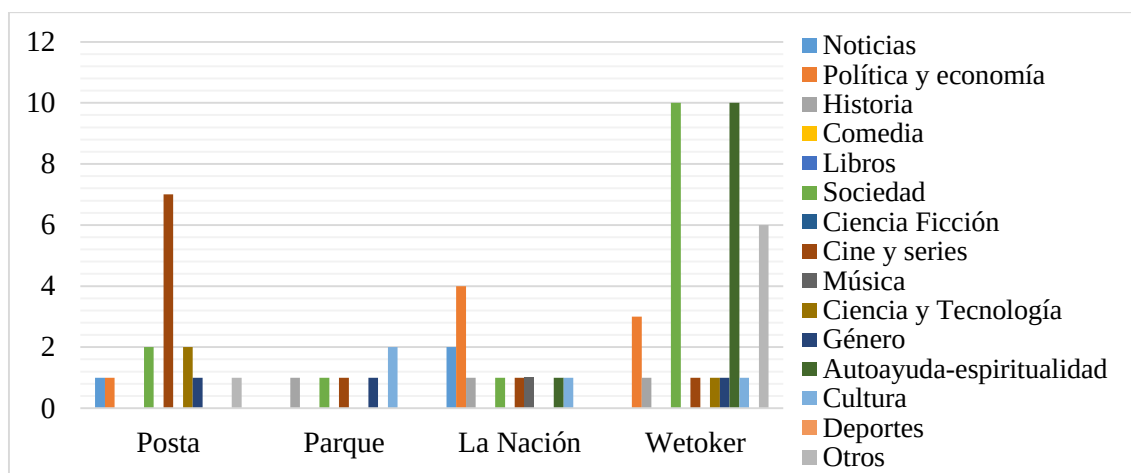
Después de agosto de 2018, tenía como una aceptación e iba creciendo pudimos plantear la posibilidad de comprar contenido que fue lo que estamos haciendo con “la fábrica del tiempo” que fue lo que estamos haciendo con Martina y con pablo Fernández. O sea, comprar contenido es pagarle a alguien que no es de la nación para que venga y que lo haga. Nosotros tenemos 3 modelos. La reconversión de un video, que es sacarle el video. El que hacemos nosotros acá interno que lo hace el que quiere y no gana nada y los que contratamos de afuera que eso se paga.⁵⁰

Este modelo de producción con pocos recursos y atado a una marca con tanta trayectoria y generación propia condiciona la oferta temática del proyecto. Sin embargo, como bien comenta Sametband, existen algunos espacios para pensar temas, formatos y tratamientos por fuera de la caja “Diario La Nación” para buscar ampliar las audiencias existentes.

⁴⁹ Ibídem.

⁵⁰ Ibídem.

Cuadro 30. Temáticas de los podcasts en los casos estudiados durante 2019 y 2020



Fuente: Elaboración propia

En relación a las temáticas explotadas por cada uno de los casos seleccionados se encuentra que las agendas entre cada uno de los proyectos pueden definirse y clasificarse en rasgos generales. Facundo Soler es el encargado de redes sociales y podcast en Congo FM. De esta manera describe la agenda de intereses en el proyecto y el abordaje de distintas temáticas que complementan la oferta de contenidos del proyecto.

Nosotros queríamos hacer podcast desde que estábamos en FM Blue. Nos dábamos cuenta que Gente Sexy tenía un montón de contenido que no entraba en el programa, pero si estaba bueno para que sea de la órbita, otra limitación que teníamos en la empresa era esa, no querían ni que hagamos podcast dentro de blue, ni afuera. Ahí arranco, si es económico y sencillo de hacer, desde lo técnico, para mí un podcast bien hecho es complejo Hay que tener una buena idea, gente despierta laburando y hacerlo bien, pero si era algo realizable. La verdad es que logramos contenidos que están buenísimos, nos re cebamos, casi todas las cosas que subimos me parecen increíbles todos. (...) Los podcast crecen con el tiempo, cuando termina la temporada. Hay gente que se desespera para escucharlos. Con “Cinefilia ninja” y “Cuatro gordos”, son los dos más viejos que sacamos, crecieron con el tiempo y se agigantaron.⁵¹

Posta se destaca por los contenidos relacionados a la cultura pop en el más amplio de los sentidos. El foco de su producción se centra en podcast sobre cine y series. El caso de Wetoker se centra mucho más en temas ligados a lo social, la vida personal y los contenidos ligados a la auto-ayuda y la espiritualidad. De acá también, relacionado con los formatos, el uso de los monólogos como formato en esta productora. La Nación se destaca por los podcast sobre historia, política, economía y noticias de actualidad. Y esto está lógicamente ligado a su existencia como portal informativo. Parque es la productora que más cuesta identificar con un tema central en sus producciones. Los conflictos sociales y culturales forman parte de su agenda

⁵¹ Entrevista a Facundo Soler, Encargado de Redes Sociales de Congo FM, realizada el 3 de diciembre de 2019.

en la que se destaca un trabajo importante sobre lo local (Córdoba). En ese aspecto, Padín, Porcel y Manini destacan el estilo cultural de Parque y las diferencias del “star system” entre ciudades.

Pensamos que tiene que tener un valor cultural intrínseco, que no sea un contenido banal, al menos lo intentamos, es el camino que hacemos, sin tampoco definirlo. Es lo que nos sale, a veces mejor o peor. Con el contenido lo que siempre nos cuesta un poco, es acercarlo a la esfera más pura y dura del entretenimiento, siempre pensamos que vuelta de tuerca le podemos dar, y capaz era más simple. (...) Lo que nos sucede en Córdoba, también, es que no tiene tantas figuras del digital como Ciudad de Buenos Aires, no hay influencers en Córdoba. Nosotros tenemos algunos periodistas referentes en ciertas temáticas, reconocidos. Pero no es lo mismo que Ciudad de Buenos Aires, en el sentido de redes sociales, de impacto y conocimiento de las personas, no es para nada, creo que el 20% de lo que podría alcanzar.⁵²

Luciano Banchemo, de Posta, la marca se refuerza a través de una agenda temática y un recorte de audiencias ligado a la cultura pop. Más allá de incluir contenidos de debates político-culturales e incluso podcasts de actualidad noticiosa, el recorte realizado en la oferta gira sobre una propuesta de cine, series, libros y género. Lo explica en estas palabras.

Nosotros tratamos de entender que es lo que le interesa que es lo que le interesa a la audiencia que está consumiendo hoy posta, por eso hay tanto de cultura pop. (...) Del otro lado del espectro tenés una charla con periodistas especializados en el tema que tienen una trayectoria muy larga, que probablemente nadie sepa más que ellos o novedades de tecnología y eso me parece que le interesa a cierto tipo de audiencia, pero no a la audiencia de pop y entonces hoy nosotros queremos estandarizar un poco el portfolio de posta de marca posta y darle espacio a otros contenidos. (...) Entonces hoy como la parte comercial está en una etapa experimental, la parte contenidos también. Por ejemplo el podcast de “Games of Thrones”, cualquiera puede hacer uno pero ahí nuestro diferencial es Fiorella (Sargenti), cualquiera puede hacer un podcast de cine pero... es esa búsqueda.⁵³

Esto se combina, en palabras de Banchemo, con podcast de producción para marcas o para distintas productoras de contenido. Establece una distinción entre las producciones “de servicio” o comerciales y las que generan marca para la productora. Los últimos casos, las producciones originales y exclusivas de Posta, son las que tratan de construir y generar una agenda propia.

Distinto es el caso de Wetoker, donde Natalia Carcavallo explica que la agenda se construye de manera “más colectiva”. Entre propuestas y temáticas propias, la productora reúne una gran cantidad de podcast que conforman una agenda diversificada.

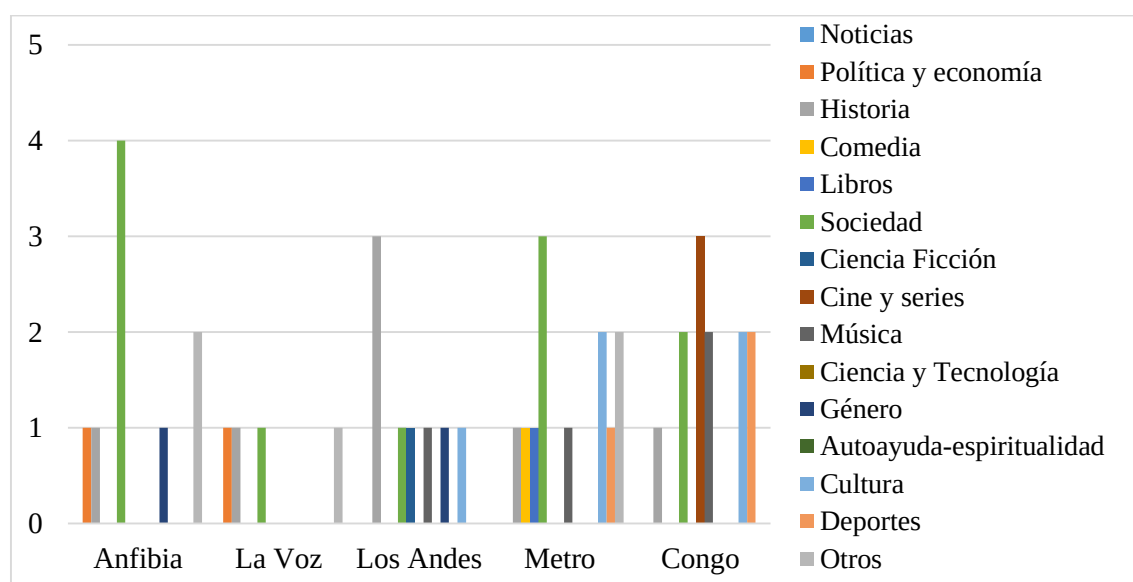
⁵² Entrevista a Guido Padín, Alan Porcel y Paula Manini, directores y fundadores de Parque Podcast, realizada el 6 de septiembre de 2019.

⁵³ Entrevista a Luciano Banchemo, Director de Posta, realizada el 16 de octubre de 2019.

El recorte Wetoker en general tiene que ver con esto: con hacer contenidos que se hagan valiosos, más allá de la coyuntura, que se puedan repostear y que sean interesantes en varios momentos del tiempo. ¿Cuál es el criterio? El criterio es mi intuición o lo que yo tengo atrás de periodismo de entender la conversación o de ver una oportunidad, pero si vos me decís “haceme el manual” no te lo puede hacer porque es muy propio. Yo eso se los voy trasladando a los autores y también voy mezclando a los autores, voy construyendo vínculos. Los podcasts duran lo que es interesante. No presupuesto ni nada vinculado con el tiempo de duración. Cuánto dura también va variando, porque los autores mismos van haciendo contenido de 10min, de medio hora de 40min o de 5, entendiendo que esto que yo les marco al principio se va ratificando en su hacer.⁵⁴

La agenda temática se construye así como un agregado que combina decisiones editoriales de su directora y ofertas de productores independientes que quieren sumarse a la oferta de Wetoker.

Cuadro 31. Formatos de los podcasts en los casos estudiados durante 2019 y 2020



Fuente: Elaboración Propia

El caso de Anfibia es otro de los que claramente pueden definirse con una agenda de debates culturales pero también muy ligados a o tratados como problemas políticos y económicos. Esto se entiende en línea con el perfil de la revista de la que forma parte. Así lo explica Tomás Pérez Vizzon, jefe del proyecto de podcasting de Revista Anfibia.

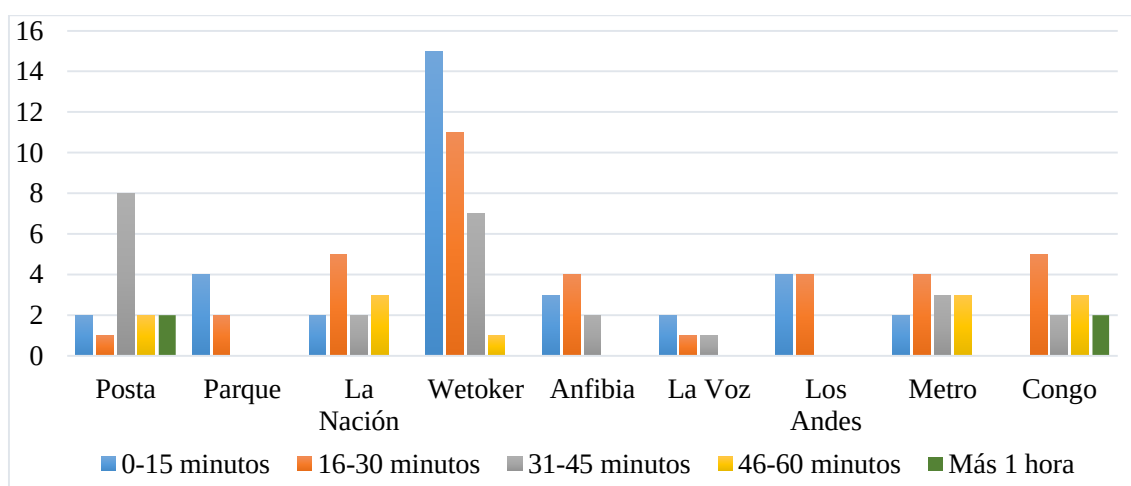
En un principio nuestra propuesta fueron entrevistas, conversaciones, con un alto nivel de debate, con propuestas innovadoras y con un eje muy claro y profundidad. Se presenta la persona y desde la primera pregunta, arrancas el tema, no hay posibilidad de una conversación, de historia de vida, no. Esa persona está ahí porque tiene un saber que para nosotros es importante. Me parecía que teníamos que hacer una propuesta de entrevistas bien básicas, pero con un eje bien pensado, pero la

⁵⁴ Entrevista a Carolina Carcavallo, Directora de Wetoker, realizada el 9 de septiembre de 2020.

verdad fue un salto al vacío. Funcionó bien y a partir de 2018 dijimos que había que repetir. Repetimos el mío y dije hay que hacer uno con cada pata de la revista, que tiene tres patas, la político- social, cultura digital (vínculo de tecnología con seres humanos) y feminismo, que esta re posicionada con esto, post aborto. Este año (2019) empezamos a producir uno narrativo, tiene sus tiempos, no tenemos un gran presupuesto entonces vamos de a poco.⁵⁵

Los pocos podcast encontrados en la oferta de La Voz no permiten definir un perfil marcado mientras en Los Andes se destaca la propuesta de podcasts sobre música. En el caso de Metro la propuesta temática se relaciona bastante con su agenda de aire –incluso uno de sus podcast es un spin-off de una de los programas más escuchados- y los temas sociales y culturales son los más explotados. Para Congo la oferta es algo similar aunque con la diferencia de incluir podcasts deportivos y musicales.

Cuadro 32. Duración de los podcasts en los casos estudiados durante 2019 y 2020



Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto para analizar de los contenidos de los productores de podcast de este ecosistema es el de las duraciones de los “programas”. Las dos productoras que tienen un promedio de duración más elevado son Posta y Congo con 40 minutos por episodio cada una. Metro con 32 minutos por episodio y La Nación con 30 minutos de duración promedio se ubican en una línea media. Anfibia (24), Wetoker (20), Parque (20), La Voz (20) y Los Andes (17) tienen duraciones más acortadas aunque eso no quita que tengan algunos programas de duración mayor (o menor).

Clemente Cancela explica los motivos por los cuales, para él, una duración por debajo de los 40 minutos es ideal.

⁵⁵ Entrevista a Tomás Pérez Vizzón, Director de Anfibia Podcast, realizada el 18 de octubre de 2019.

De duración entendemos y proponemos, sugerimos, que no se extiendan mucho más allá de 40 minutos. Eso sería lo ideal. Sugerimos que sean mas cortos por una cuestión de que sabemos que tienen que ser más cortos. Dentro de lo artístico trato de manejarlo como me gusta que se manejen conmigo, que me sugieran y me dejen hacer. Peloteamos y dejamos hacer. Al aire de Gente Sexy es otra cosa. Con respecto a la agenda temática, hay temas que más nos interesan y estamos trabajando pero son los que nos requieren más producción.⁵⁶

La cuestión de los tiempos de duración de los episodios está ligada a las prácticas de los oyentes, a la información que se colecta sobre su comportamiento a través de las plataformas de distribución y, también, a la vida en las grandes ciudades. Así lo explica Tomás Pérez Vizzón de Anfibia.

Yo siempre lo que decía era que quería algo simple, que la persona no tenga que entender mucho, que sepa quién es el que habla, que hace, y que empiece. La manera de grabar no hay mucha vuelta, solemos grabar 1 hora, y luego la duración, los míos yo apunto a 20-25 minutos, batalla cultural también y los de las chicas se estira más, son dos conductoras con dos entrevistadas, yo diría 40-45 minutos. Porque yo pensé en viajes urbanos, que duran más o menos eso. Y también como vengo estudiando los consumos de contenidos en distintas plataformas, me parece que esa es una duración que invita a escuchar, te puede gustar o no, pero al menos lo hace. Si vos vas a un canal y el numerito dice 58, tenes ya una barrera de entrada, tenes que tener la disposición de escuchar 1 hora, en cambio sí es un tramo de 20 es más fácil.⁵⁷

Ricardo Sametband, de La Nación, también coincide en duraciones promedio de 20 minutos por las duraciones de los viajes interurbanos. Aunque destaca que no siempre y no todos los contenidos pueden acotarse a ese tiempo.

La idea es que anden en 20 min media hora más o menos con la libertad de que hagas lo que te parezca. La sugerencia es 20 min/media hora. Por qué? porque es lo que en general se estila, no es que nosotros creamos que necesariamente. Ahora. Yo pienso media hora es más o menos el tiempo que la gente viaje o es un tiempo suficientemente acotado para que yo diga, salgo a correr, lo puedo terminar. Lo de la banda presidencial por ejemplo están durando 1 hora, que es un montón, que es probablemente más de lo que deberían, ahora el tema es lo suficientemente rico. (...) 20 min media hora porque nos parece un bloque temporal muy para “lo liquido, chau” no es un clavo que lo tengo que parar y después lo vuelvo a escuchar.⁵⁸

Si se analiza este último aspecto –cuánto duran los podcast estudiados- se encuentra que son muy pocos los podcast que duran más de una hora pero sí son varios los podcast que duran menos de 15 minutos. En especial el caso de Wetoker es el que más utiliza esta duración de podcast cortos. El grueso de la producción (37) tiene una duración de entre 16 y 30 minutos.

⁵⁶ Entrevista a Clemente Cancela, Director de Congo FM, realizada el 22 de octubre de 2019.

⁵⁷ Entrevista a Tomás Pérez Vizzón, Director de Anfibia Podcast, realizada el 18 de octubre de 2019.

⁵⁸ Entrevista a Ricardo Sametband, Jefe de Podcasting del Diario La Nación, realizada el 1 de octubre de 2019.

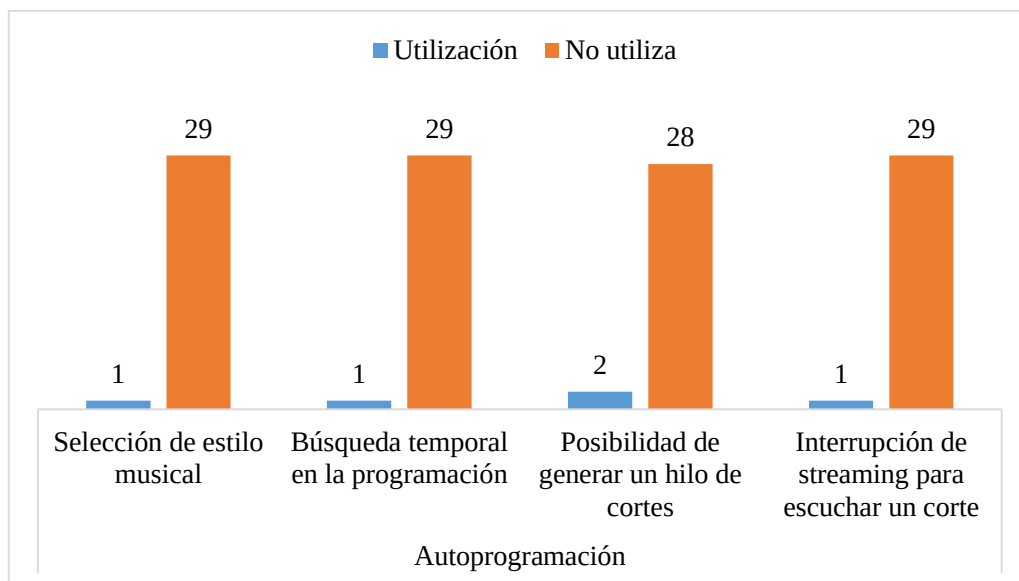
5.3. Nivel de interactividad

5.3.1. Autoprogramación y archivo

5.3.1.1. En web

Una de las principales capacidades que internet le proporciona a la radio como espacio para expandir la relación con sus audiencias y mejorar la distribución es la posibilidad que éstas puedan personalizar la instancia de escucha a través de herramientas de auto-programación. Estas capacidades se pueden otorgar a través de brindar opciones a la hora de seleccionar el estilo de música que la emisora programa, la búsqueda temporal en la programación emitida, la capacidad de generar una lista de reproducción con distintos audios o fragmentos de la programación y la posibilidad de interrumpir el streaming en vivo para escuchar un corte y que este vuelva automáticamente cuando el audio finaliza.

Cuadro 33. Utilización de herramientas de autoprogramación en web



Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de los casos estudiados no utiliza ninguna de estas posibilidades para dar herramientas de personalización en la instancia de consumo. Se destacan, sin embargo, dos casos de alta innovación en este plano.

El primero es el de FM La 100 con su proyecto Match100 que permite elegir qué tipo/estilo de música escuchar cuando se consume la programación de la emisora a través de la web. Se

ofrecen seis canales musicales diferentes: “Rock Nacional”, “Top 40”, “Latinos”, “Nuevos Clásicos”, “Clásicos 80, 90, 2000” y la programación musical de antena. Los usuarios cuentan, entonces, con la posibilidad de escuchar el contenido del piso, de la mesa del programa, y una vez que comienza la tanda musical escuchar la música que deseen para volver al programa tradicional una vez finalizada.

Esta propuesta de La 100 a través de CienRadios cuestiona la idea de programa ya que considera que éste puede prescindir de la musicalización –se pierde la posibilidad de introducir temas, describirlos o comentarlos– al tiempo que se desperfila musicalmente a la emisora. Más allá de estas observaciones, la interactividad que supone este tipo de oferta y el nivel de personalización responden a tendencias de consumo ligadas a la aparición de plataformas de música digital que compiten con la radio con lógicas de playlists que permiten mayor nivel de elección a sus usuarios.

En una línea similar se encuentra la propuesta de Estación del Sol (Mendoza) que cuenta con una propuesta de diferentes tipos de musicalización online de su canal de aire. Gustavo Bastias, director de la radio, explica que lo realizado para tener distintos canales de musicalización en el sitio web no reviste mayor esfuerzo de producción. “Son playlist de cada uno de los géneros que vos ves en la página. Por ahora funciona simplemente como relleno, es un refuerzo de la marca, es más una estrategia de marketing de decir, 100.9 está en todos los géneros”⁵⁹.

El otro caso que se destaca es el proyecto Metro On Demand de, justamente, FM Metro. Aquí la programación de la radio se transforma en una materia maleable ya que los usuarios pueden elegir qué momento de la misma escuchar. El “viaje en el tiempo” permite recuperar programas de hace días, semanas y meses pero también permite comenzar desde el inicio una entrevista que el oyente encontró “empezada” en el aire. De esta manera, la instancia de personalización temporal al momento de acceder a los contenidos de la programación es total. Adrián Montesanto, Jefe de Contenidos Digitales de la radio explica la evolución del proyecto y las diferencias con la publicación cotidiana de cortes de audio.

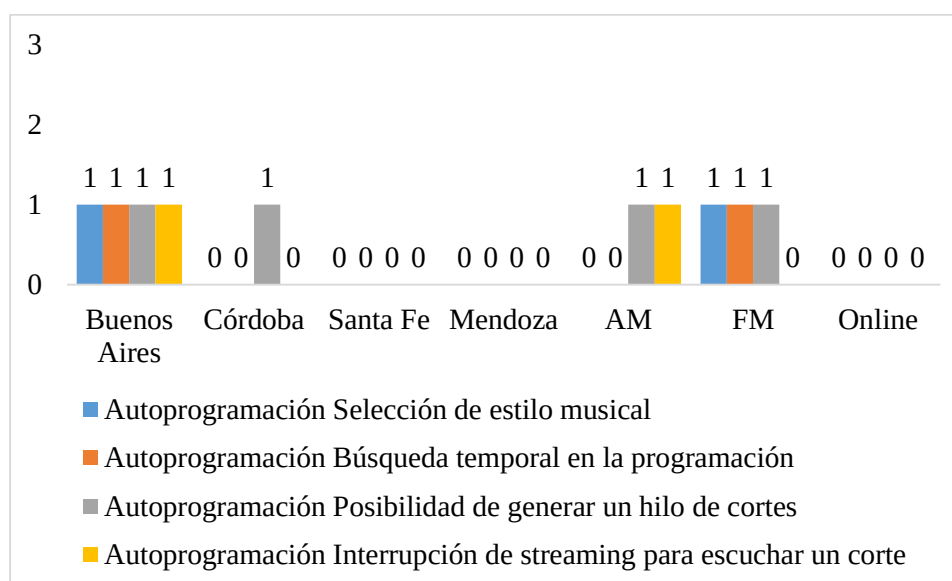
Veníamos trabajando el on demand pero caprichoso porque nosotros elegíamos lo que podías escuchar. Curado. Ahora es a carta abierta. Focalizamos en el hecho de “mirá lo que te perdiste” y tratar de viralizarlo asociado también a personas que viven en otros países y que se les complica escuchar en vivo. Abrir un poco todo nuestra grabación a que la puedas manejar y usar como vos quieras. (...) En otro momento era una locura porque el hosteo de ese material y tener el ancho de banda para que toda nuestra audiencia lo descargue era una locura. Los costos de storage y almacenamiento en la nube bajaron muchísimo. Nuestro partner tecnológico nos dio una mano grande también. Se alinearon varios planetas. Ellos hacen el delivery de

⁵⁹ Entrevista a Gustavo Bastias, Director de LV10 y Radios de Cuyo, realizada el 26 de noviembre de 2019.

todo eso. En este caso fue muy importante para el on demand porque ellos generan una grabadora online que ese hilo de audio lo va fragmentando de acuerdo a los pedidos de los usuarios registrados.⁶⁰

Por otra parte, Metro On Demand también posibilita a sus usuarios, previo registro, realizar recortes de esa programación (columnas, tandas, frases, editoriales, entrevistas, lo que sea y por la duración que sea). Estos recortes se guardan en el perfil del usuario que genera así un banco de contenidos preferidos o recortados. Esto permite, además, niveles de interacción entre la emisora y los oyentes pero también entre éstos últimos.

Cuadro 34. Utilización de herramientas de autoprogramación en web por zona geográfica y tipo de emisora

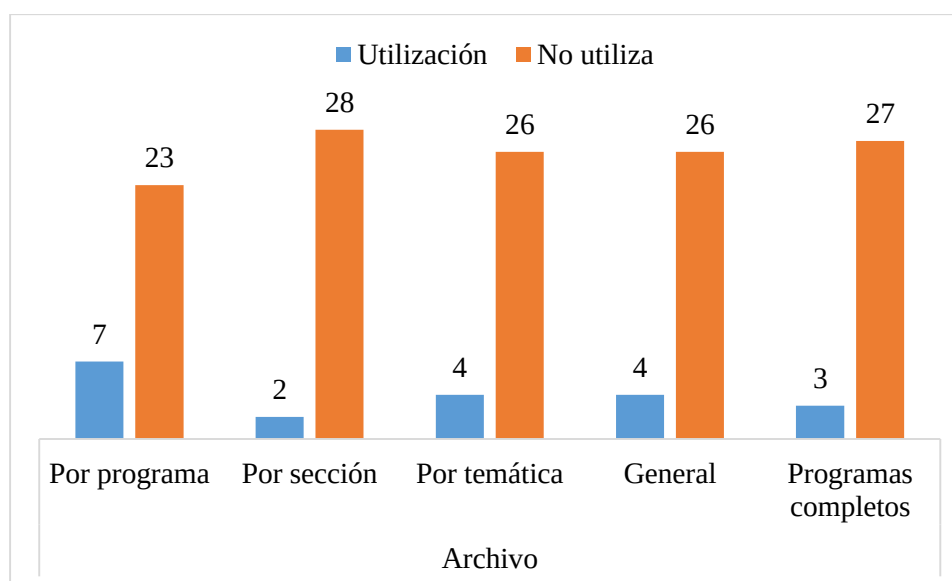


Fuente: Elaboración propia

Cuatro de los cinco casos que incluyen las capacidades de autoprogramación señaladas son de Ciudad de Buenos Aires. Fuera de esta ciudad vuelve a destacarse las estrategias innovadoras de Cadena 3 que permite generar una lista de reproducción con los recortes de audio. Nuevamente, y contrario a lo que se pensaba antes de realizar el estudio, las emisoras exclusivamente a online sub-explotan estas posibilidades. Sí son las radios FM las más activas con estas estrategias.

⁶⁰ Entrevista a Adrián Montesanto, Director de Contenidos Digitales de Radio Metro, realizada el 20 de noviembre de 2019.

Cuadro 35. Utilización de archivos en web



Fuente: Elaboración propia

La otra forma de personalizar la instancia de consumo es a través del diseño de archivos o audioteclas en los sitios webs de las emisoras. Esta herramienta es más utilizada que las anteriores para individualizar la escucha. Solo tres de los casos estudiados publican sus programas completos, el resto de los casos y los archivos correspondientes se conforman con recortes de esos programas. Como se vio en apartados anteriores, esos recortes incluyen centralmente entrevistas, editoriales y la participación de diversos columnistas.

Martín Biblioni, Jefe de Redacción Web de Radio Nacional, explica los límites del archivo de la emisora que, por cuestiones políticas, no incluye todo lo que podría incluir.

El archivo de radio nacional no está digitalizado en la web, por diversas cuestiones que tienen que ver con decisiones políticas de la conducción de la emisora, En este momento hoy a 2019 te digo, que el archivo arranca básicamente con esta gestión. Todo lo que se ha cargado en los 11 o 12 años que tiene la web en radio nacional, en este momento no está disponible en online. Son decisiones que obviamente no tienen que ver con el departamento web, ni con quien te está hablando, son decisiones que se han tomado a nivel coyuntural, cuando asumió esta gestión y se hizo una especie de borrón y cuenta nueva. Si bien Radio Nacional tiene uno de los archivos sonoros tal vez más importantes del país, en este momento no está disponible digitalmente, abierto al público.⁶¹

Ana Sofietto, Jefa de Producto Digital de Grupo Octubre, explica cómo funciona y se gestiona el archivo por programa y la utilidad para los usuarios de la web.

Es importante tener la entrada por programas porque hay mucha gente que va a buscar programas específicos, la venganza será terrible, a la gente no le importa que sea la 750, va a buscar la venganza será terrible, lo mismo pasa con Víctor Hugo,

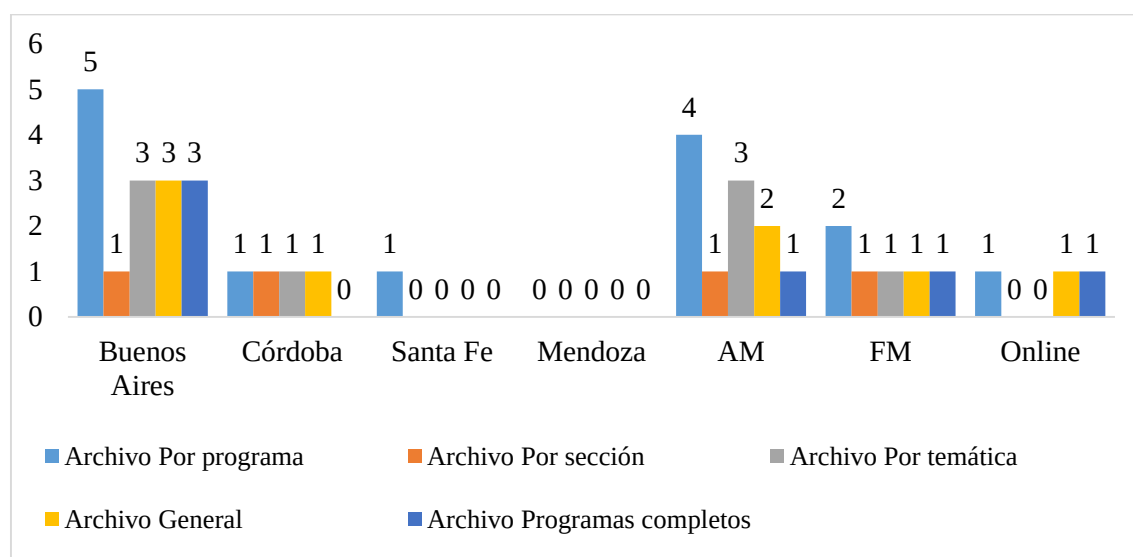
⁶¹ Entrevista a Martín Biblioni, Jefe de Redacción Web de Radio Nacional, realizada el 13 de noviembre de 2019.

gente que va específicamente a buscar eso, pero son para algunos casos. Obviamente que no se van a poner 4 programas que la gente ve, se van a poner todos los programas, pero los demás no, la gente entra por el contenido. Nosotros lo que hacemos es bajar las noticias más importantes.⁶²

Entre las formas de clasificar y organizar esos archivos la más utilizada es la de generar espacios en los sitios para cada uno de los programas. Allí, entonces, cada programa cuenta con su propio archivo de audios y de recortes de la emisión en vivo. Metro, FutuRock o Cadena 3 son algunos ejemplos del uso del archivo por programa. Los que cuentan con un espacio general para buscar y encontrar cortes de todo tipo son emisoras como Nacional (que tiene incluso una sección de podcast con ediciones completas de programas), Continental, Metro y Cadena 3.

El caso de Cadena 3 se destaca por la generación de un portal específico para gestionar el archivo: Las Voces de la Radio. Este minisitio es una verdadera audioteca donde los usuarios pueden encontrar los contenidos de la radio de acuerdo a diferentes cuestiones: conductores-figuras-columnistas, programas, formatos de los contenidos y temas. Esto permite, al estilo de la interfaz de Netflix, generar verticales de consumo personalizadas y reorganizar (al tiempo que revalorizar) la producción del aire. En “Las voces” se pueden encontrar aportes de las distintas corresponsalías de Cadena 3 así como podcast originales sobre distintas temáticas.

Cuadro 36. Utilización de archivos en web por zona geográfica y tipo de emisora



Fuente: Elaboración propia

Otros casos que se destacan, como ya se dijo, son los de Radio Nacional y Radio Continental que, si bien no generan un micrositio tan específico como el de Cadena 3, sí cuentan con una audioteca muy organizada en programas y temas. El caso de Metro se enriquece, además por la

⁶² Entrevista a Ana Soffietto, Jefa de Producto Digital de Grupo Octubre, realizada el 17 de octubre de 2019.

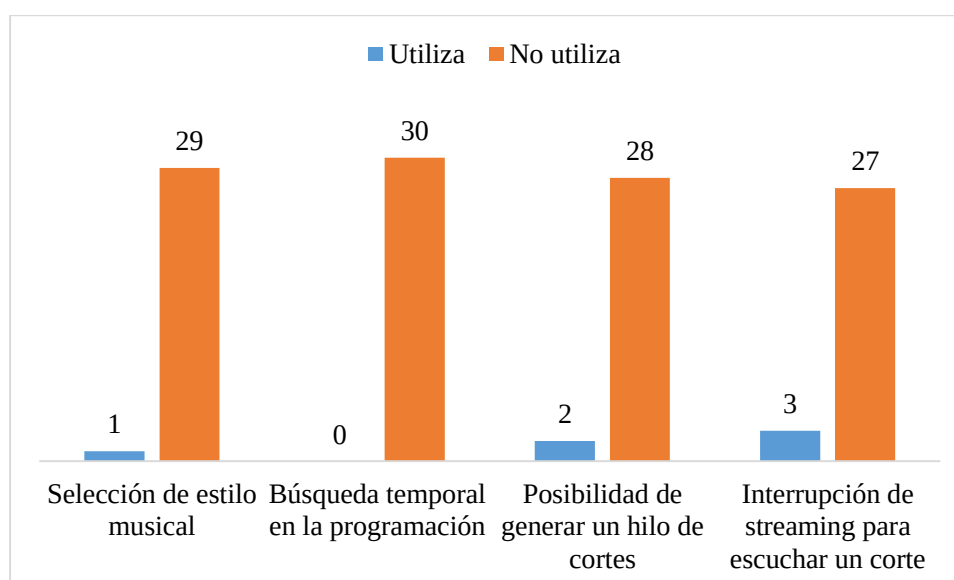
participación de los oyentes-usuarios en la generación de un archivo de cortes de la programación colaborativo.

Como en el resto de las dimensiones ligadas a los contenidos que se estudian, las emisoras de Ciudad de Buenos Aires aparecen más avanzadas en la explotación de las capacidades de autoprogramación que las de Córdoba, Mendoza y Santa Fe. Del mismo modo, como los contenidos hablados son los que más potencial tienen en el consumo a demanda, las radios de AM superan a las de FM en el uso de estas aplicaciones.

5.3.1.2.En app

La utilización de las herramientas de autoprogramación se reduce un poco más en las versiones móviles de las emisoras. Esto vuelve a estar relacionado con el uso de esta plataforma centralmente para posibilitar el acceso a la programación en vivo (streaming del aire).

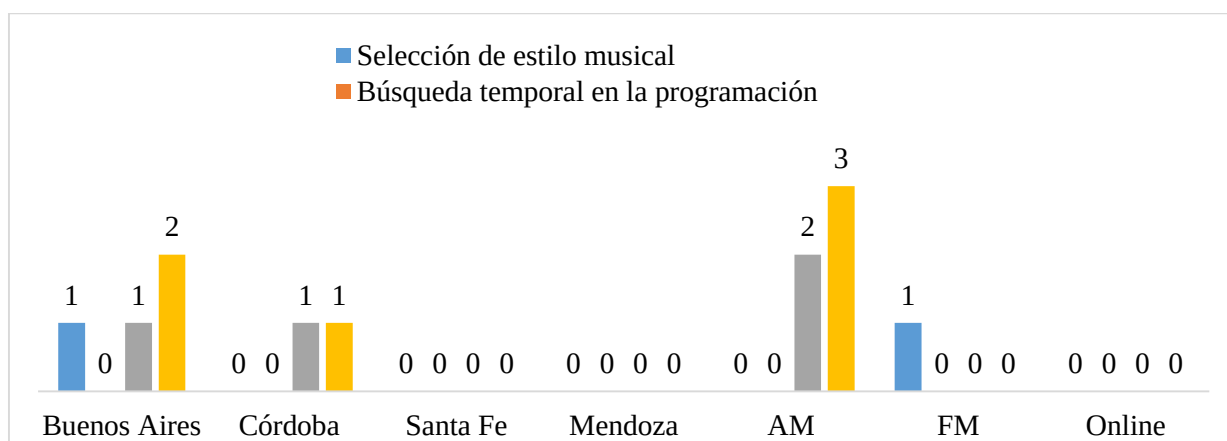
Cuadro 37. Utilización de herramientas de autoprogramación en app



Fuente: Elaboración propia

El caso de La 100 con su proyecto Match 100 se replica en la versión app en una aplicación, CienRadios, que es de las más completas, multimedia e interactiva de las estudiadas. Por otro lado también se destacan las aplicaciones de Cadena 3 y Radio La Red que habilitan la generación de hilos de cortes de la programación para poder establecer una escucha personalizada.

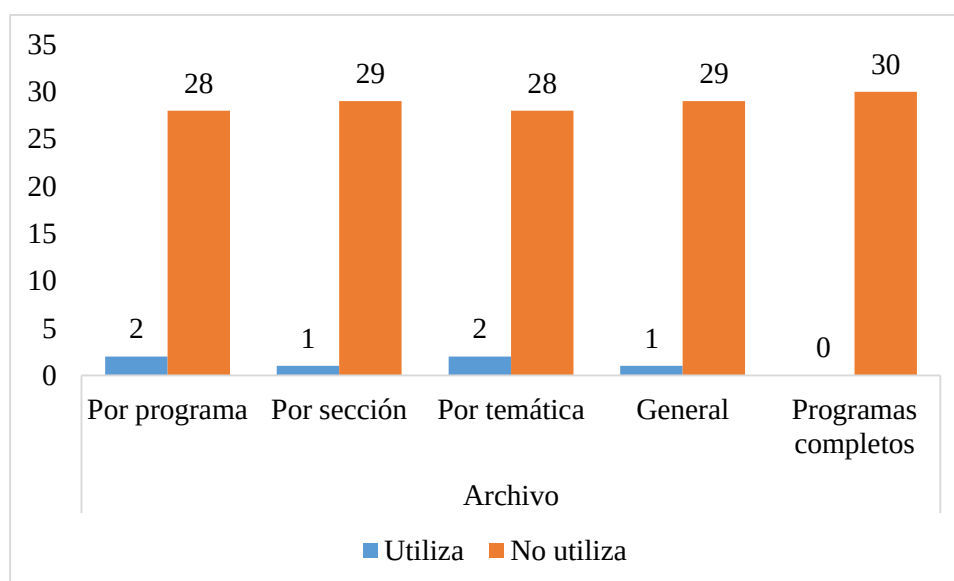
Cuadro 38. Utilización de herramientas de autoprogramación en app por zona geográfica y tipo de emisora



Fuente: Elaboración propia

Como en el caso de los sitios webs, las emisoras de Santa Fe y Mendoza, así como las FM y las radios exclusivamente online no utilizan estas capacidades en sus aplicaciones móviles. Cadena 3, Radio La Red y Continental son los casos de las emisoras de AM que mayor explotación hacen de estas herramientas en sus versión app.

Cuadro 39. Utilización de archivos en app

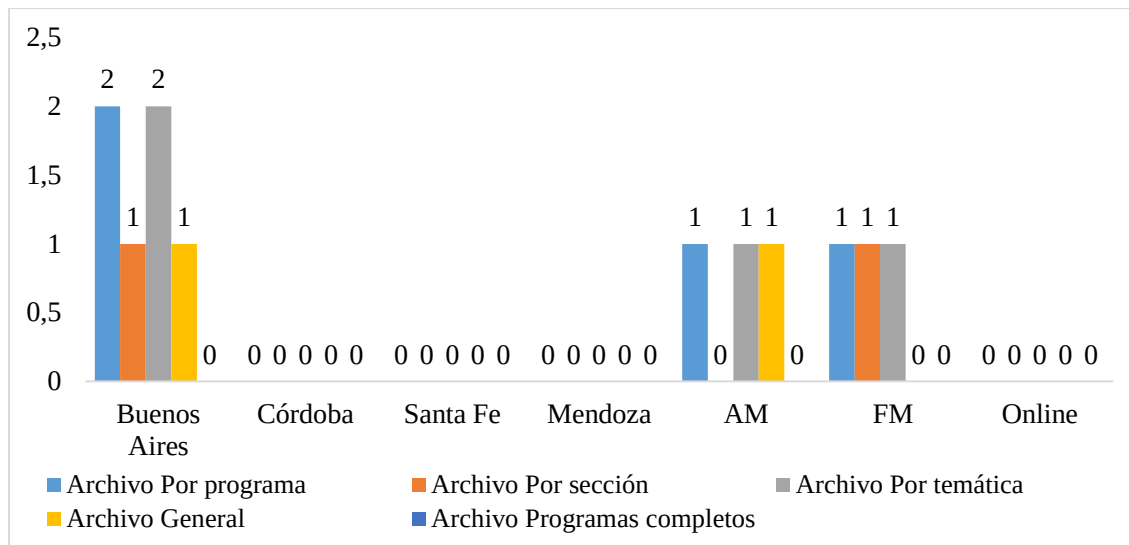


Fuente: Elaboración propia

La generación de archivos o audiotecas en las aplicaciones móviles se reduce considerablemente al comparar lo hallado en los sitios webs. En especial, se encuentra una disminución de la generación de archivos de cortes de audio de organizados por programas. El diseño de las aplicaciones móviles estudiadas no permite filtrar los cortes que se publican (que también son menos que en las webs) de acuerdo a los segmentos de la programación. Esto está

relacionado a que las aplicaciones no tienen tanta cantidad de “solapas” como sí tienen los sitios webs estudiados y, de esa manera, vuelve imposible la generación de “páginas” para cada uno de los programas.

Cuadro 40. Utilización de archivos en app por zona geográfica y tipo de emisora



Fuente: Elaboración propia

Aún en emisoras con gran explotación artística y de marketing de las figuras de su programación, como Metro, Cadena 3 o Mitre, esto no se replica en las versiones móviles. Incluso emisoras online más “periodísticas” como FutuRock o El Destape no dan esta posibilidad.

5.3.2. Socialidad

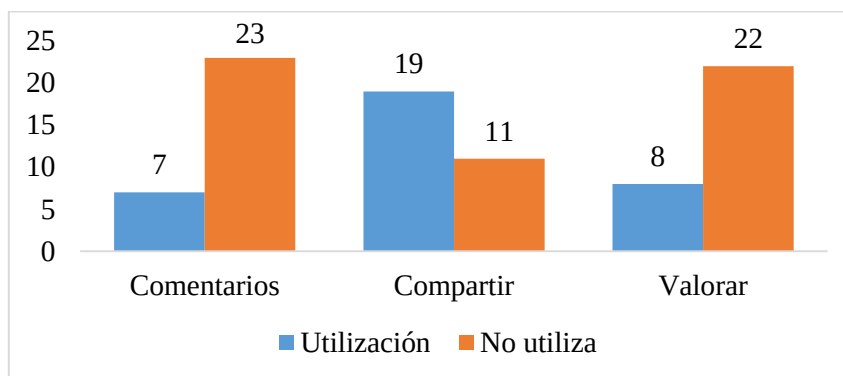
5.3.2.1. En web

Al momento de analizar cómo utilizan los casos estudiados la participación de los usuarios de sus sitios webs se incluyeron tres tipos de acciones: comentar notas/audios, compartirlos a través de redes sociales con un solo click y valorar los contenidos publicados. Los resultados de esta indagación muestran que la mayoría de los casos que publican contenido en su sitio web son más abiertos a la “socialización” de esos contenidos que a la “participación” de las audiencias.

Todos los portales que publican notas (sean escritas, audios o videos) permiten compartir esas entradas en redes sociales: Twitter, Facebook todas, Whatsapp e Instagram solo algunas, la menos usada es el envío por correo de Gmail. Las posibilidades que tienen los usuarios de dejar

sus comentarios sobre esas mismas notas y de valorarlas (me gusta – no me gusta, interesante – no interesante) son menores. En los casos estudiados en los cuales la web habilita la posibilidad de comentar, se utiliza la vía del registro, para que no sea anónimo, y de esta manera se realizan a través de cuentas de Facebook o registro original en la web.

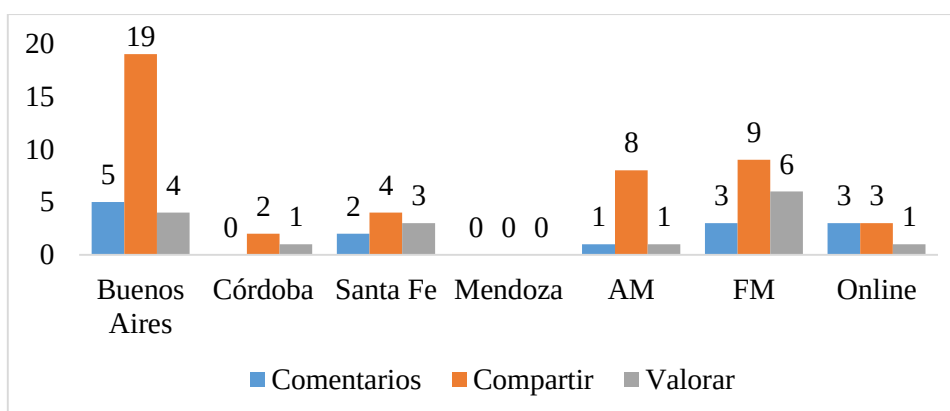
Cuadro 41. Herramientas de socialización en webs



Fuente: Elaboración propia

Se destaca, como se observa en el cuadro a continuación, que las emisoras de FM son mucho más abiertas a la socialización de sus contenidos que las emisoras de AM. Lo mismo ocurre con las emisoras exclusivamente online que publican entradas abiertas a comentarios y “compartibles” en todas las redes sociales. Las emisoras de corte generalista-informativo de AM no habilitan, en su gran mayoría, los comentarios. Del mismo modo, las emisoras estudiadas en Santa Fe se muestran abiertas a este tipo de “interacciones”. Esto puede deberse a que cuatro de los cinco casos estudiados son emisoras de perfil joven-musical, tres de ellas FM y una online. En este rubro se distancian de los casos mendocinos que no incorporan ninguna de estas capacidades –relacionado también con su baja utilización de “contenido extra” en las webs.

Cuadro 42. Herramientas de socialización en webs por zona geográfica y tipo de emisora



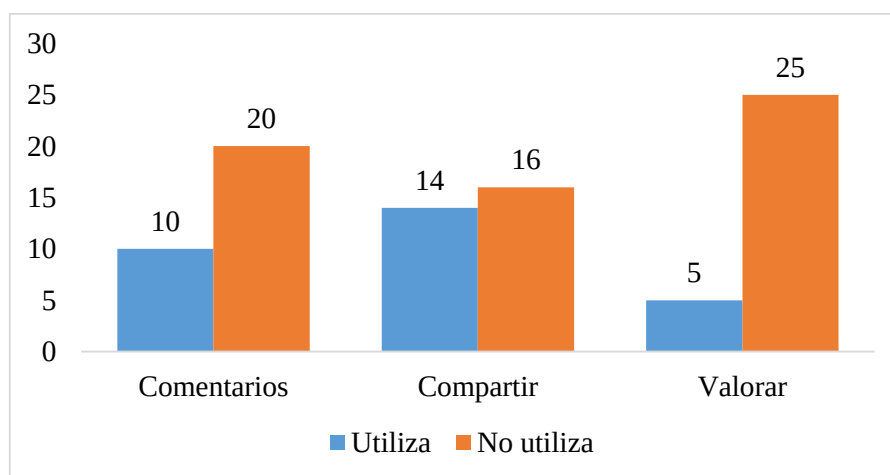
Fuente: Elaboración propia

5.3.2.2.En app

En las aplicaciones móviles sucede algo que no sucedió con los otros ítems estudiados en relación a los contenidos: la interacción y participación de los oyentes con la emisora tiene mayor lugar en las apps que en las webs. Y esto se debe a que muchas aplicaciones están diseñadas para incluir la posibilidad de enviar comentarios directos a la producción de los programas a través de diferentes herramientas.

Al igual que en las webs, la herramienta más utilizada es la de compartir los contenidos publicados en la aplicación a través de redes sociales y se encuentra relegada la posibilidad de valorar los contenidos. La mayor parte de las opciones para “favear” contenidos está ligada a la posibilidad de valorar programas.

Cuadro 43. Herramientas de socialización en apps



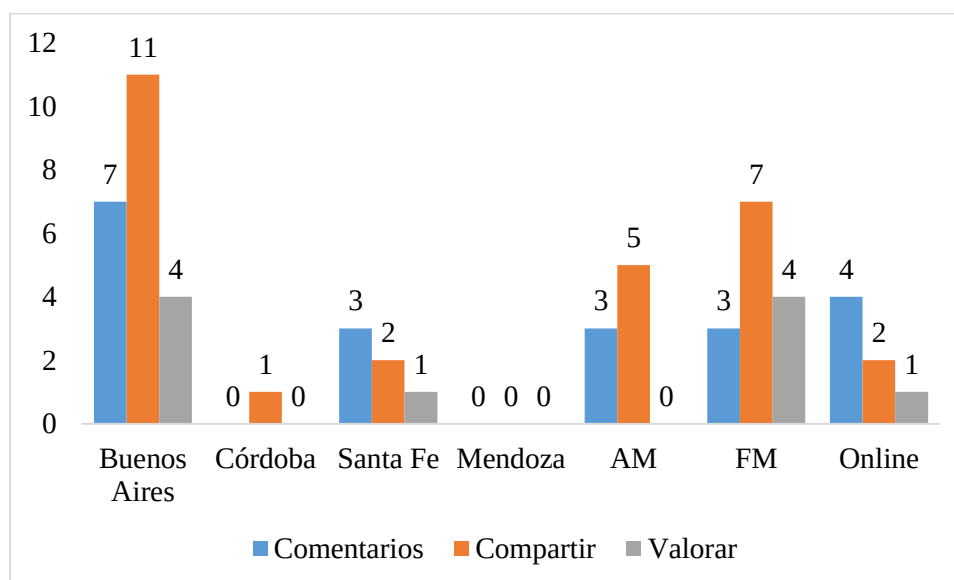
Fuente: Elaboración propia

Por ejemplo, la aplicación de Radio Continental genera la capacidad de enviar mensajes de texto y de audio a la producción de los programas. Además, y es una de las más completas, permite programar un temporizador para apagar la reproducción del streaming y un despertador. Las aplicaciones de Radio 10, Mega, Pop y La Boing conectan directamente con el Whatsapp de la radio para conectarse de esa forma tanto con texto como por audio.

Los casos de las emisoras online, en este rubro, también se destacan. FutuRock, Congo y Comunidad Fan tienen el mismo desarrollador en su aplicación móvil y por lo tanto tiene y generan las mismas capacidades de interacción con sus oyentes: permiten enviar mensajes de texto, fotos y también mensajes de audio. Esto es posible con solo presionar un botón que tiene un lugar central en el diseño del inicio de la app, por encima del reproductor de streaming. El caso de El Destape también incluye diferentes formas de participación a través de un foro que

se habilita en forma de “muro de mensajes” donde los oyentes interactúan entre sí pero no con la emisora. Sin embargo, El Destape se destaca por utilizar la estrategia de generar grupos de whatsapp donde los oyentes se registran para recibir por esa vía actualizaciones de noticias y contenidos relacionados con la radio.

Cuadro 44. Herramientas de socialización en apps por zona geográfica y tipo de emisora



Fuente: Elaboración propia

Para Clemente Cancela, la posibilidad de utilizar la app como el chat abierto de la emisora es de gran utilidad para el proyecto.

Es muy participativo, nuestro whatsapp es la app. Escriben mucho y son muy exigentes. Planteo mi programa de una manera bastante horizontal. Si bien es una mesa y hay un conductor, lo tengo bastante repartido. Hablamos muy de igual a igual con el oyente. Es un público que siente la necesidad y la urgencia de participar y de exigir. Para bien y para mal. Son intensos. Es en realidad lo que nos lanzó a hacer esto, no perder esa audiencia. Ese nivel de involucramiento hace que paguen una suscripción y te cuestionen, te pidan deconstrucción, te agradezcan.⁶³

Las emisoras santafesinas vuelven a destacarse por sobre las mendocinas y cordobesas ya que todas las aplicaciones permiten compartir y algunas como Comunidad Fan y Vida, habilitan opciones de comentarios a sus oyentes.

⁶³ Entrevista a Clemente Cancela, Director de Congo FM, realizada el 22 de octubre de 2019.

5.4. Concepción empresaria

En este apartado se sintetizan las visiones y misiones que distintos gestores asignan, en materia de contenidos, a sus espacios webs y apps dentro de los proyectos tradicionales así como también se indaga en las diferentes concepciones que se tienen en los proyectos nativos de este espacio. Como se pudo ver a lo largo de este capítulo, las aplicaciones móviles cuentan con desarrollos menores a las webs en todos los apartados excepto en la sociabilidad de los contenidos. Del mismo modo, se reconstruye una disputa o diferencia entre definir estos espacios como correlatos de lo que sucede al aire de las emisoras o amplificadores del universo narrativo de éstas. Es relevante indagar en los condicionamientos y motivos de cada una de estas decisiones, incluso diferentes para cada emisora al interior de una misma empresa.

Un ejemplo es el de las emisoras del Grupo Octubre. Más allá de las diferencias en las estrategias entre las FM y las AM, Ana Sofietto (Jefa de Producto Digital) explica que el objetivo de la empresa es afianzar y aumentar la cantidad de visitas al portal insignia del grupo, Página 12, con un apalancamiento de todas las unidades. Y en la estrategia de generar suscriptores se encuentra la motivación.

Lo más importante teniendo eso en cuenta, era mejorar el flujo de suscripciones de Página 12 y obviamente aumentar la cantidad de socios que tiene. Para mí, es importante también, pensar la estrategia general, porque si bien uno diría que lo que estamos haciendo es privilegiar un producto, en realidad, nosotros también los pensamos desde que tenemos radios que son fuertes y gente que se interesa en otras cosas, yo puedo hacer que los distintos medios se relacionen un poco mejor, puedo traccionar. (...) Si uso las notas de Planeta Urbano, la 750 y las pongo en Página 12, a la gente de Página 12 le doy más contenido, y a la gente de Planeta Urbano y la 750 le doy un tráfico que no tiene ni de casualidad sola, porque Página 12 está mucho más posicionada. Entonces, después de ese primer objetivo de aumentar socios, el segundo nivel es, mejoremos los juicios de audiencia en todo lo demás, eso varía desde posicionemos en redes nuevas a mejoremos lo demás.⁶⁴

En este sentido, se puede observar cómo la estrategia digital de las radios termina como subsidiaria de un portal informativo ajeno a estas emisoras. Una estrategia similar puede encontrarse en el Grupo Indalo (Radio 10, Mega, Pop) que no diseñó espacios webs exclusivos y específicos para sus emisoras sino que busca concentrar los esfuerzos en impulsar el sitio insignia del grupo, MinutoUno. En este sentido, resulta clarificador el análisis de Guido Lenci (Gerente de Marketing) sobre el negocio digital para la radio.

El consumo digital está creciendo pero no llega a ser ni el 5-10% del tradicional. Como forma de monetización es muy residual y no le encontramos la forma como

⁶⁴ Entrevista a Ana Sofietto, Jefa de Producto Digital de Grupo Octubre, realizada el 17 de octubre de 2019.

para que valga la pena hacerlo. Por ejemplo hacer un podcast y monetizarlo. Hoy el mercado, si bien es un proceso de evangelización hasta que lo entienda, no tiene el tamaño. Por el dinero que hoy vale, no lo puedo hacer. Hay un camino de transformación entre lo digital y lo analógico, medios más avanzados que otros. El consumo del formato digital todavía es lento en Argentina. Cuesta tener una visión a largo plazo. Los medios estamos probando tímidamente porque lo que requiere es inversión y hoy se pone foco en lo que da monetización y valor agregado rápido. (...) Si lo miro con la foto de hoy, el público de radio hoy tiene 35 años promedio y eso es lo que la radio performe bien. Ese público va creciendo en edad, cómo hago para impactar en el joven. Ahí viene el desafío y la pelea en ese ecosistema. (...) A medida que tengamos mejor tecnología en celulares, mejor wifi, va a hacer que tengamos mayor audiencia en digital y que las marcas se acostumbren más a pautar en ese formato. Ahí se empieza a dar el ciclo virtuoso.⁶⁵

Lenci identifica problemas en los niveles de comercialización pero también en el caudal de audiencias y en el parque tecnológico para avanzar en mayor nivel de producción y estrategias digitales. En empresas que trabajan exclusivamente con radio la visión parece algo diferente. Al menos eso parece demostrar Guillermo Chialvo, Director General de Cadena 3, para quien el producto digital debe cuidar la marca tradicional y ampliarla además de ser utilidad para el contenido de aire.

Lo que te permite es analizar en tiempo real, datos no estructurados y poder laburar en consecuencia. Eso ya sea para, servir de publicidad o servir de contexto adecuado a la persona. Obviamente, con caudal de información, de datos. (...) Algunos medios te están mostrando abajo una nota de baja calidad, forzadas porque te deja un view, no puedes caer más en la tiranía del click, porque no terminas haciendo ningún esfuerzo después. No todo es número, son importantes, son necesarios, pero no es todo.⁶⁶

Para Marcelo Bakalian, Gerente de Marketing de Metro, el digital y la estrategia online no pueden quedar subsumidos a los contenidos de viralización y la marca debe ser protegida. Es la oportunidad de generar una marca unificada. En una emisora donde los conductores y los programas pueden ser más importantes que la programación misma, la web y la aplicación aparecen así como un espacio donde conseguir una imagen-marca de emisora que tenga un valor comercial digital relevante.

Como estrategia, Metro históricamente tuvo como una serie de islas en su programación. Cada programa con una personalidad propia, incluso en digital. Mi trabajo desde noviembre del año pasado fue volver a pensar la radio como radio que contiene a todos esos programas. Entonces vas a ver que desde una solución gráfica, estés donde estés, te vas a dar cuenta que vas a estar en el entorno de Metro. Lo digital me ayuda muchísimo, porque si bien estamos en el tradicional con pautas, lo digital es lo que tenés como minuto a minuto. Entonces una primera estrategia es eso

⁶⁵ Entrevista a Guido Lenci, Gerente Comercial Multiplataforma de Radios del Grupo Indalo, realizada el 8 de octubre de 2019.

⁶⁶ Entrevista a Guillermo Chialvo, Director de Cadena 3, realizada el 6 de septiembre de 2019.

y ya está a la vista. Estratégicamente, Metro hace unos años genera un negocio a partir de la web, disociado de la radio. Y eso no funcionó del todo bien. ¿Por qué? Porque tenías una radio al aire y otra en la página. Eran dos productos. Cuando yo tomo marketing cambiamos eso En pocos meses, dejaste de poner ciertos virales que te daban un millón de likes. Yo lo que busco es generar el viral con contenidos relacionados con nosotros. Entonces, se equilibró el negocio. (...) La web y el aire tienen objetivos comerciales. Hace unos meses el negocio cayó, cayeron las views lapidariamente porque había una cantidad de gente para ver los virales. Cuando vos cambiás ese perfil, dejan de seguirte. Pero ya aparecieron todos los otros. Y ya se puso el negocio, en 4 meses, en positivo de vuelta.⁶⁷

En Mitre y La 100, las dos emisoras de mayor audiencia en Ciudad de Buenos Aires, la estrategia digital difiere de otros proyectos. La marca CienRadios generada para el digital busca superar la base de oyentes de esas emisoras para explotar como sitio de información y entretenimientos. Experimentar y ampliar pueden ser las dos palabras para definir esta estrategia en palabras de Rubén Corda, el Gerente General.

Todas tienen la misma lógica: exploración y estar en cada una de esas plataformas o formas de consumo. Buscamos estar presentes. Nuestro desafío es producir para todas esas plataformas. Producimos audio, video, también notas escritas con fotos. En cada una de esas formas tratamos de desarrollarnos y estar presentes. Con la tranquilidad de la fortaleza que tienen hoy las plataformas analógicas que son muy escuchadas, tienen altos niveles de penetración, con mucho mercado en Ciudad de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza. Eso completa el portafolio de productos que varían de audio, audio-video, notas.⁶⁸

Y esta experimentación debe ser acompañada de un equilibrio en los gastos. Por ese motivo, Corda recalca que en el modelo productivo de Mitre y La 100, las producciones digitales exclusivas nunca podrán ser muchas, en especial en podcast o videos ya que debe ser “suficiente para la monetización, como estamos en una compañía que tiene un fuerte apalancamiento en el analógico lo vamos a poder hacer y ver”. Sin embargo, el video tiene otro espacio en la estrategia ya que “es más demandado, por audiencias y por anunciantes. Siempre supimos que podíamos explorar esa idea. Creemos que es una faceta más de la convergencia”. Y en relación al mercado de anunciantes, Mercedes Alegre (Jefa de Inteligencia Comercial) destaca el valor de ampliar el universo de oyentes con la estrategia de CienRadios.

Es un portal de noticias y entretenimientos. Cuando profundizamos un poco en el análisis de la audiencia que tenemos en el mundo digital, creemos que todas las plataformas digitales rejuvenecen las audiencias. En Mitre nuestro promedio de edad es entre 50 y 64 años es el núcleo más duro de la escucha de Mitre, analógico, en aire. Cuando vamos al mundo digital, rejuvenecemos entre 10 y 15 años, y lo mismo le pasa a la 100. Entonces lo que vemos en realidad es que la plataforma digital es

⁶⁷ Entrevista a Marcelo Bakalian, Gerente de Marketing de Radio Metro, realizada el 3 de octubre de 2019.

⁶⁸ Entrevista a Rubén Corda, Gerente General de Radios del Grupo Clarín, realizada el 21 de octubre de 2019.

un complemento del analógico y que lejos de escaparnos audiencia, nos amplía el espectro. Porque tenemos gente consumiendo el contenido de Mitre que originariamente tal vez no lo consumía tanto. Eso desde el lado de como fuimos desarrollando nuestro contenido y nuestro foco en el mundo digital, y después viene el lado del negocio, cómo monetizamos esos contenido.⁶⁹

Distinto es, por ejemplo, el caso de una emisora musical para oyentes adultos como Aspen. En esa línea, la estrategia digital es mínima y sin correr el eje sobre el consumo en vivo y programado. Aunque en los últimos años la estrategia viró junto con un rejuvenecimiento de la audiencia. En ese sentido el viraje es lento pero consistente. Pablo Glattstein, gerente de la emisora, lo explica de esta forma.

Damos pasos sobre seguro, cuando estábamos solo con Aspen, era vamos a hacer una aplicación de Aspen, ¿y para qué? Porque hay que tener otra boca de expendio, y la aplicación era el furor, hoy inclusive la aplicación quedo ya como algo viejo. No es tanta la gente que se bajó la aplicación de radio. No tengo ningún diferencial de la aplicación, me meto en la página no me ocupa lugar en el celular. Entonces estamos viendo cómo voy a llegar a la audiencia, para mi es válido un posteo, donde pueda darle un fragmento a la nota, donde pueda reproducir, un buen título para el enganche, tratar de que ese oyente que le dio play a ese contenido, este en la página y se quede en el ecosistema de la radio, en la web, en la aplicación, en las redes sociales de las radio. Hay que ser más inteligentes con eso y a partir de ahí lo que hay que darle para adelante son los podcast, que es innegable, lo tenes que empezar a apuntar, acá no me dejan dar paso sin ver cuál es el negocio atrás. Pero para mí lo que Aspen tiene para crecer que es el podcast, la idea es hacer 2 canales de podcast, lo que es representativo que sucede al aire, efemérides, presentaciones de disco y el otro va a ser de un montón de producciones que tenemos hechas.⁷⁰

En otro escenario completamente distinto, para Gustavo Bastias también es un desafío el convencimiento de los accionistas sobre la necesidad de apostar por la generación de contenidos para las plataformas digitales.

Es todo una lucha, pero la idea es precisamente convencer a los accionistas que necesitamos profesionalizar esa parten de la radio, que entiendan que es parte de la radio, porque hasta hace poco no se entendía, o nadie les explico, no quiero decir que había falta de compromiso por el producto, sino que había ignorancia por el producto, porque nadie vino y les dijo -tenemos que ir por acá. Este es mi rol ahora, diseñar, presentar y sobretodo convencer por donde tenemos que ir.⁷¹

Esta forma de pensar el espacio digital de manera conservadora o atada al negocio tradicional también puede encontrarse en la emisora estatal Radio Nacional que no tiene las necesidades comerciales y las exigencias de propietarios ajenos al negocio. Sin embargo, el apego a lo

⁶⁹ Entrevista a Mercedes Alegre, Jefa de Inteligencia Comercial de Radio Mitre, realizada el 20 de diciembre de 2019.

⁷⁰ Entrevista a Pablo Glattstein, Director de FM Aspen, realizada el 10 de octubre de 2019.

⁷¹ Entrevista a Gustavo Bastias, Director de LV10 y Radios de Cuyo, realizada el 26 de noviembre de 2019.

sucedido al aire de la emisora es la estrategia principal de la radio. En palabras de Martín Biblioni, Jefe de Redacción Web, es el principal lineamiento de la gestión.

Esta gestión particular que ahora está terminando en poquitos días ha tomado la decisión que en lo digital se transcriba lo que ocurre al aire. Entonces no vas a encontrar generación de contenidos digitales, sino una réplica en digital, de lo que ocurre al aire... Si ocurre una noticia y nosotros desde la redacción de la página web la subimos a la página web de radio nacional, aguardamos que esa noticia sea abordada al aire, porque la prioridad establecida por esta gestión, es que la noticia tiene que estar, pero tiene que tener un audio, y si no salió al aire, no tenes forma de generarlo, nosotros no lo generamos. Antes la gestión anterior, se manejaba de otra manera. Actualmente el modo de trabajo es ese. El área digital de radio nacional, sea web, sea redes, no produce nada en sí, si no salió antes al aire en Radio Nacional.⁷²

A pesar de estos casos, también hay otros proyectos que surgen y deciden en base a una lectura crítica del ecosistema radiofónico actual. Un ejemplo de eso es FutuRock. En palabra de Federico Vázquez, su director, la radio online surge a partir de identificar un envejecimiento de las propuestas de FM y de la imposibilidad de participar de ese mercado.

Las radios FM fueron pensadas para un público joven y tenían un discurso, disruptivo, contestatario, alejado de las practicas más convencionales, entonces si vos tomas algunos ejemplos de medios de ese tipo, en sus mejores momentos tenia algunas de esas características y las perdieron. Dado eso, es un análisis que hacemos, cuando estaba empezando Nacional Rock, en 2013, y creo que no esta tan desajustado al día de hoy, dado eso entendíamos que había un espacio para construir otro medio de comunicación que recuperara esas características. Lo que pasó es que en Nacional empezamos a construir eso y con cierto éxito. Creo que con Futurock lo hicimos a una escala más grande, más claro hacia dónde íbamos, con la libertad que te da contra un medio privado a diferencia un medio público, donde tenés ciertas limitaciones donde no hacés lo querés, estás construyendo un medio de comunicación público, tiene sus reglas, nosotros en Futurock lo que hacemos o no depende más de nosotros.⁷³

Y la construcción de ese medio se dio en un momento de crisis política y económica donde se tuvo que reconstruir la relación con la audiencia y lograr, en meses, un modelo de gestión y de sostenibilidad del proyecto.

Nosotros aprendimos a manejar una empresa, a llevar una contabilidad, además de todo lo comunicación, aprendemos un laburo que es recontra difícil, que para ninguno de los socios está vinculado al mundo de los negocios. Nosotros abrimos en julio, y en diciembre ya hicimos un Konex, y lo llenamos. No estaba planificado, con esto fue clarito, para nosotros fue importante siempre la audiencia, la gente que nos escucha la pensamos como personas interesadas en lo que decimos y también queremos hacer cosas con esa gente. (...) Yo no sé cómo es lo otro, pero lo que si veo es que hay menos comunicación que tiene la audiencia como objetivo, hay poca identificación entre los que hacen la radio y esa audiencia, se parecen poco. En

⁷² Entrevista a Martín Biblioni, Jefe de Redacción Web de Radio Nacional, realizada el 13 de noviembre de 2019.

⁷³ Entrevista a Federico Vázquez, Director de FutuRock, realizada el 14 de octubre de 2019.

nuestro caso, porque además lo empezamos a ver rápido, en el cara a cara nos parecemos mucho, funciona. No sé si es fácil o difícil, abre todo un camino. Ya no es tanto marketing, haces algo que te gusta más o menos va a funcionar, y a medida que creces más, ese termómetro es más complejo también...⁷⁴

El caso de El Destape Radio también surge de un momento de crisis donde un grupo de productores se quedan sin aire en una emisora tradicional. Mariano Mogni, director de la radio, comenta como fue el momento de armado y el objetivo de ese proyecto.

No teníamos nada, en cuanto a infraestructura, este edificio, esta oficina no lo teníamos. Teníamos la productora y la redacción en otro lugar, por lo que fue de cero a lo que ves. Pero al nosotros tener ese universo de suscriptores, la misión nuestra que siempre lo tomamos como un súper proyecto colectivo. Decíamos, la gente nos da un aporte mensual, por acceder a lo que nosotros hacemos, tenemos que ir por más. Por lo que, utilizamos buena parte de las suscripciones para montar toda esta estructura, compra de equipos, alquiler de este lugar, la propia formación de los equipos de laburo, operadores, productores, todo lo que significa montar una radio.⁷⁵

El Destape se inserta, entonces, en un proyecto mediático pre-existente y más amplio, con la capacidad de brindar financiamiento vía suscripción. Como FutuRock, Comunidad Fan también partió de cero y de la necesidad identificada en buscar una mejor relación con las audiencias.

Creamos una marca que tenga una radio online, que tenga una web, que tenga aplicación, que tenga redes, que tenga podcast, que esté en eventos y que se meta en lugares como los colegios, colectas, un costado de responsabilidad civil y a partir de eso es lo que nosotros...yo hice un mapa de a donde quiero llegar con esto osea el perfil del oyente. Más que hacerlo a nivel gigante o súper estadístico como lo hace ibope, quise ir más fino: ¿Qué hace? Ya no le interesa comprar más una casa, le interesa viajar, le interesa la experiencia en primera persona, entrena, se cuida, mira series...⁷⁶

Esta lectura del código cultural de las audiencias jóvenes que se alejan de la radio no solo está en los proyectos digitales. Vorterix surgió con el objetivo de dar una respuesta a nuevos modos de consumo. Así lo explica Mario Pergolini.

Si yo pongo, digo, bueno mira acá media hora de Cartuchos, media hora de generación, media hora de los pelados, así salga en vivo, no lo ven. De hecho tampoco lo ven en Flow teniendo esa posibilidad ¿Qué ven? Ven pedacitos editados y cortados, osea sacan lo que era antes una radio, adentro de una radio se hablaba un poquito, se pasaban dos temas, era la tanda ¿De qué le se sirve a los auspiciantes si la tanda nunca se escucha? Entonces, obvio que va a haber gente haciendo radio, siempre va a haber un humano tratando de tener empatía con un montón de gente. Pero esa gente no está dispuesta a pagar, no los valores que se pagaban. No hemos

⁷⁴ Ibídem.

⁷⁵ Entrevista a Mariano Mogni, Director de El Destape Radio, realizada el 11 de octubre de 2019.

⁷⁶ Entrevista a Jorge Apezteguía, Director de Comunidad Fan, realizada el 19 de diciembre de 2019.

encontrado la forma de hacerlo sustentable como industria. Después si comunicacionalmente está funcionando es otra cosa, es una cosa muy distinta.⁷⁷

En la misma línea, Pergolini plantea una ruptura del mercado mediático pero especialmente del radiofónico con los avances tecnológicos y la horizontalidad al momento de generar las condiciones técnicas para la producción.

Cuando yo empecé a hacer radio, no me podía comprar un micrófono, una consola, grabarlo, mezclarlo y hacer cien mil cassettes para que le llegue a todo el mundo lo que quería hacer. Por lo tanto la única forma que tenían de mostrar si tenían talento o no, eso se podía decidir después, era en una radio. Hoy cualquier persona puede hacer eso y ofrecen muy gratuitamente, mucha gente con mucho talento, sus pequeños chispazos, sus pequeños momentos. Entonces al no haber medios que puedan concentrar ese tipo de cosas, yo creo que se ha dilatado mucho las posibilidades de hacer radios y ese tipo de cosas. Y cualquiera cree que porque está hablando y poniendo música de fondo está haciendo radio, es lo que pasa con los podcast. Y no todos son tan interesantes ni a la larga pueden ser tan interesantes. Es muy poca la gente que tiene el talento para hacer éxitos. Entonces, la radio perdió ese monopolio tecnológico de poder hacer eso, todos pueden hacerlo y el humano está dispuesto a tener esa vanidad.⁷⁸

Desde este punto de vista, entonces, existe un falso mercado radiofónico digital donde las condiciones de asequibilidad para la producción de contenidos eliminaron la barrera de las capacidades técnicas para acceder al producto. Los productores amateurs e independientes, de acuerdo a Pergolini, inundan el mercado con producciones gratuitas, sin gran calidad artística, y deprecian el contenido profesional de las emisoras o podcasters profesionales. Esto perjudica, entonces, el normal valor comercial de la producción radiofónica.

Entre los motivos, problemas y visiones de las estrategias de producción de contenidos se encuentran distintas aristas. Una de ellas, entre los motivos, está ligada a la pertenencia de estructuras empresarias a las cuales rendir cuentas y justificar comercialmente la inversión en producción. Se diferencian en este plano, los que empujan desde la producción la búsqueda de comercialización (casos como Vorterix, Metro, Mitre y La 100) y los que están expectantes al desarrollo del mercado de anunciantes (la mayor parte de los casos tradicionales no mencionados). Se registra que por fuera de Ciudad de Buenos Aires las tendencias hacia el conservadurismo son más fuertes. Así lo demuestran los casos estudiados principalmente en Rosario (Santa Fe) y Mendoza.

Por otro lado existe un problema de tamaño del mercado publicitario digital para las radios. Si bien este punto se desarrolla en esta tesis en líneas siguientes, esto tiene efectos en la definición

⁷⁷ Entrevista a Mario Pergolini, Director de Vorterix, realizada el 23 de octubre de 2019.

⁷⁸ *Ibíd.*

de los contenidos. Como se puede apreciar en este capítulo, algunas radios apuntan por proyectos digitales que se transformen en un correlato ampliado de la programación tradicional mientras otros eligen la transformación de estos espacios en portales y aplicaciones de entretenimiento e información que, en ocasiones, transforman el perfil de las marcas.

Desde el punto de vista de los actores nativamente digitales se encuentra una lectura crítica de la situación y oferta del mercado tradicional. Una vacancia de cobertura en la artística de los contenidos (o para el segmento joven o para una línea editorial determinada) y el escenario digital como espacio posible de acción y producción. Esto se identifica también en los productores de podcasts. Se suma, además, que en las temáticas y géneros producidos, los recursos de producción disponibles hacen que las organizaciones simples, los tiempos cortos y los costos bajos sean premisas de generación de contenidos.

5.5.Lecturas preliminares

En los casos estudiados se encuentra una alta cuota de proyectos que aún no tienen una oferta constante o específica para sus espacios digitales. Si bien los contenidos sonoros derivados de la programación son los más ampliamente utilizados, se encontraron casos de estudio que piensan sus espacios webs y aplicaciones como un lugar o plataforma más donde los oyentes pueden acceder a la programación en vivo. Solo que a través de un streaming. Es necesario destacar que en el caso de las aplicaciones esto es todavía más habitual que en las webs. Es decir, hay casos de estudio que sí producen contenidos para sus sitios webs pero tienen en las aplicaciones una especie de “transistor digital”.

La categoría de clasificación de estrategia de contenidos “lineal programada” establece una propuesta donde los casos o bien colocan solo un reproductor de streaming en sus plataformas o sus contenidos se limitan a una tenue reposición de lo sucedido al aire de la emisora sin mayor propuesta multimedial. En esta categoría pueden afiliarse varios casos de estudio ligados a emisoras musicales como Mega, Estación del Sol, Radio Boing, FM Vida, Gamba, FM Popular, Aspen y Los 40. Pero también algunas emisoras AM de perfil informativo o FM habladas y con gran trayectoria de mercado como Radio 10, FM Pop, LV10, y Radio 2. Como puede observarse, de 12 casos seleccionados fuera de Ciudad de Buenos Aires –donde cuatro son de Córdoba, cinco de Santa Fe y tres de Mendoza, y uno es una productora de podcast y otro una radio online- siete pueden ubicarse en la categoría más baja de explotación de contenidos. Incluso algunos de ellos como FM Popular o Estación del Sol carecen de alguna de las dos plataformas propias estudiadas.

Cuadro 45. Clasificación de las estrategias de contenidos de las emisoras estudiadas

Menos desarrollo  Más desarrollo



Fuente: Elaboración propia

En el siguiente nivel de categorización, la estrategia personalizada multimedia, se encuentran casos que presentan mayor nivel de publicación de contenidos y diversidad en los lenguajes utilizados. Sin ahondar en producción específica para el digital ni apartarse de la oferta tradicional de aire, sus plataformas digitales establecen puntos de interactividad y autoprogramación. Los contenidos sonoros provenientes de la programación son los que dominan la escena aunque los textos, fotos y videos son utilizados para enriquecer esta oferta. Podría decirse que en esta categoría, la estrategia de contenidos puede definirse como “las plataformas de una emisora de radio”: aunque no contengan producción específica, los usuarios/oyentes cuentan con una experiencia similar a la de la escucha tradicional pero enriquecida con las capacidades de estas plataformas (especialmente la web).

En este escenario pueden colocarse a emisoras de corte periodístico informativo como Radio Nihuil, Radio Con Vos, Radio Continental, Radio Nacional, la AM 750, La Red y Radiofónica.

Sus plataformas se encuentran actualizadas de manera constante y, pese a utilizar el texto y las imágenes para presentar el contenido, los audios de acontecimientos de la programación construyen la agenda de seguimiento de la actualidad noticiosa. La presentación de archivos sonoros también colabora con esta categorización. Las FM Oktubre y Club 947 se reúnen con las emisoras online como FutuRock, Congo y El Destape en esta categoría puesto que, si bien su oferta no es exclusivamente informativa, si publican de manera caudalosa los contenidos de la programación, generan archivos sonoros, instancias de interactividad y participación de las audiencias (principalmente en sus aplicaciones) y carecen de una oferta de producción específica.

En esta categoría intermedia también deben colocarse los casos de los productores de podcasts estudiados. Posta, Parque, Wetoker y Anfibia tienen estrategias que privilegian pura y exclusivamente el contenido sonoro aunque con una fuerte impronta de edición gráfica para la presentación de los contenidos. La capacidad de autoprogramación y selección de contenidos por parte de los usuarios es algo habitual y constante en los productores de podcast. Ninguno de estos casos cuenta con una aplicación móvil propia ya que, como se verá en el apartado sobre las estrategias de distribución, el podcasting utiliza plataformas de terceros para su oferta. Además, los casos de La Voz, Los Andes y La Nación no cuentan con sitios webs propios.

Por último, en la categoría de estrategia de contenidos “convergente” se ubica un reducido grupo de casos de estudio. Estos proyectos radiofónicos utilizan de manera similar los distintos lenguajes estudiados (principalmente el audio, el texto y el video, aunque con combinaciones distintas) y buscan expandir las marcas tradicionales en una transformación digital. Se encuentra producción específica, no solo sonora, que valoriza el espacio digital para la experimentación y generación de audiencias nuevas. La diferenciación de las ofertas no siempre incluye la generación de “una marca apartada de la emisora tradicional” sino una búsqueda de ampliarla en dos sentidos: audiencias y auspiciantes. Los casos que se incluyen en esta categoría son Vorterix, La 100, Mitre, Metro y Cadena 3.

Se destaca, entonces, una amplia variedad de estrategias para la producción y oferta de contenidos. Se encuentra que las emisoras online otorgan una centralidad mucho más grande a los contenidos sonoros que los casos tradicionales. También que los formatos de producción de podcast se vuelcan hacia los formatos más económicos y simples de producir como las conversaciones y las entrevistas. Esto marca, como también el menor nivel de desarrollo de las propuestas de emisoras de Mendoza, Rosario y Córdoba, que las condiciones materiales de la producción determinan las formas de la misma. Esto quiere decir que el tamaño de los

proyectos, su origen y las características del mercado en el que participan tienen un alto grado de incidencia en su oferta.

La hipótesis que guió este capítulo indica que el producto ofrecido por los actores emergentes pone a prueba lo entendido como radiofónico, lo amplía, en el mercado tradicional mientras las radios tradicionales buscan complementar lo ofrecido al aire a través de estrategias multimedia y de desprogramación.

Se puede comprobar que los actores emergentes amplían y experimentan con lo que el mercado tradicional considera como radiofónico pero no lo pone a prueba: hace más radio y, en algunos casos, de una manera diferente. Las estrategias multimediales son una constante en los casos tradicionales aunque no así las formas de desprogramación. Sí se encuentran algunas experiencias muy destacables en ese sentido como las de Cadena 3, Metro, Mitre, La 100, Vorterix y Nacional que ofrecen herramientas “amigables” para adaptar el consumo a la situación del oyente.

Lo sonoro, entonces, domina la escena de los contenidos digitales. Lo radiofónico articula toda la propuesta sea como lenguaje o como construcción discursiva meta-radiofónica (hablar de la radio).

Capítulo 6

La distribución

En este capítulo se trabaja sobre las distintas decisiones que toman los proyectos para gestionar la multicanalidad (Cebrián Herreros, 2011). En ese sentido, se entiende y aborda esta práctica a través de dos conjuntos de plataformas: las de agregación de contenidos como YouTube, Spotify y las específicamente radiofónicas (RadioCut, TuneIn) y las redes sociales (Twitter, Instagram y Facebook).

La pregunta que guía el trabajo en este capítulo es la siguiente: ¿Cómo se explotan las plataformas externas, tanto de distribución como redes sociales, para comunicar y ofrecer los contenidos generados? ¿Qué tipo de relaciones se tejen con esos espacios y cómo son concebidas dentro de la estrategia? Esto ordena uno de los objetivos específicos de esta tesis que se busca cumplir con este capítulo: describir las prácticas de distribución y re-distribución de esos contenidos así como las lógicas imperantes en las plataformas utilizadas.

Para responder a estas preguntas y cumplir el objetivo, en el primer apartado se estudia, entonces, cómo se da el desembarco (y si se da) de las radios a plataformas de distribución no dominadas por los productores. Es decir, por ellas mismas. Se diferencia aquí el modelo radiofónico tradicional y el del podcasting. Para eso se analiza qué tipo de contenidos se colocan en estas plataformas y si, además, se realizan transmisiones en vivo, cómo y para qué.

En un segundo momento, este capítulo avanza sobre la explotación de las redes sociales mencionadas. Para eso se distingue y analiza de forma separada la explotación de estos espacios con fines informativos, promocionales e interactivos. Además, se estudia qué tipo de lenguajes se utilizan y las distintas estrategias para el “feed” y las “stories” en los casos de Instagram y Facebook.

En un tercer nivel se estudia la forma a través de la cual los gestores, dueños y directores de los casos estudiados asumen y definen las estrategias para las plataformas estudiadas. Principalmente, ese apartado trabaja en la concepción de las redes sociales y las plataformas de terceros como competencia o complemento para el negocio de las emisoras. Su inserción en la cadena de valor como un actor novedoso al tiempo que necesario abre una serie de visiones que se diferencian de acuerdo a la naturaleza y características de los casos de estudio.

Por último, en el apartado de cierre del capítulo, las estrategias para estas plataformas se clasifican de acuerdo a tres categorías: A) centralizada, donde el emisor tiene el completo control y propiedad de los canales por donde circulan los contenidos y no permite que plataformas de terceros tomen su contenido así como tampoco los publica; B) descentralizada, donde el emisor pone a circular sus contenidos por una amplia variedad de canales y plataformas; y C) multiplataforma, donde los contenidos, además de ser puestos a disposición en diferentes espacios digitales, adoptan formatos específicos y cuentan con distintas formas de monetización, las plataformas de terceros son vistas como complementarias y no como competencia.

La hipótesis de estudio con la que comienza este capítulo indica que los actores emergentes del mundo online no priorizan los espacios de propiedad propia a favor de la multi-canalidad mientras las radios tradicionales priorizan la circulación de sus producciones en sus páginas webs y aplicaciones. Por otro lado, las emisoras musicales y juveniles priorizan las funciones interactivas de las redes sociales y cuentan con mayor actividad en Instagram mientras las radios de corte informativo-noticioso hacen un uso acorde a esa línea artística y priorizan Twitter.

6.1.Gestión de canales digitales de terceros

En internet conviven distintas plataformas de agregación de contenidos (Edmond, 2014), entre ellas las radiofónicas. TuneIn, RadioCut, Raddios son algunos de los sitios que concentran la oferta de cientos de emisoras que tienen modelos de negocios diferentes y disruptivos, más parecidos a los negocios digitales que al radiofónico tradicional. Los productores de contenidos toman decisiones sobre la circulación de sus productos en estas plataformas:

complementariedad o competencia (Kischinhevsky, 2017), audiencias propias o ajenas, comercialización o alcance.

Los productores de contenidos también toman decisiones en la gestión de canales masivos de contenidos sonoros (Martínez Costa, 2015) que son plataformas no conceptualizadas como “radiofónicas” por el mercado (y hasta por los usuarios). En Youtube, por ejemplo, los productores de podcast, como se verá, no publican contenidos mientras a nivel mundial es la tercera plataforma más usada para escuchar ese contenido. Las radios comienzan a diseñar estrategias reflejándose en casos paradigmáticos como la BBC (Martínez Costa y Prata, 2017). Spotify se transformó en la principal plataforma de podcasting del país y allí llegaron las radios para volcar sus producciones: exclusivas o desprogramadas.

Aquí se trabaja, entonces, en las estrategias y contenidos pensados para plataformas como YouTube, Spotify y agregadores radiofónicos como Tune In y RadioCut.

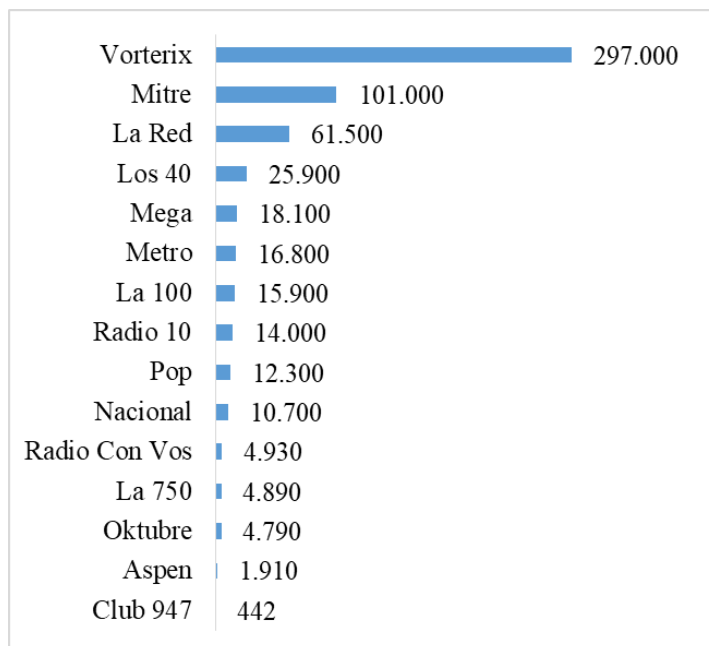
6.1.1. YouTube

La utilización de plataformas de terceros para llegar a los oyentes con contenidos propios es uno de los grandes dilemas de las estrategias digitales de las emisoras. YouTube es la plataforma de consumo de contenido digital más masiva en Argentina y en el ranking se encuentra solo por detrás de Google y Facebook. En ese escenario las radios se encuentran con otro “problema” o “cuestión” para definir su propuesta: la conceptualización de YouTube como una plataforma audiovisual, de video. Aunque, como muestran los números de consumo musical⁷⁹ o de podcast⁸⁰ por ejemplo, sea utilizada para “escuchar” distintos contenidos, la necesidad de complementar el audio con una imagen de fondo o video se convierte en una de las trabas para decidir si avanzar o no en la oferta de contenidos allí.

⁷⁹ Según un estudio de 2020 de la consultora Carrier y Asociados para el mercado argentino, YouTube es la plataforma más utilizada para acceder a música en internet. El 79% de los argentinos la utilizan mientras que el segundo lugar es ocupado por Spotify con el 46%. El informe puede consultarse en el siguiente link: <https://comentarios.info/index.php/2020/09/18/pocket-music/>

⁸⁰ Un estudio de la productora WestWood One de Julio de 2020 señala que Youtube alcanzó el primer puesto entre las plataformas de acceso a podcast, por encima de Apple Podcast y Spotify, en Estados Unidos. Principalmente, las generaciones más jóvenes de oyentes utilizan esta plataforma originalmente audiovisual para acceder a estos contenidos también. Puede consultarse el reporte completo en el siguiente link: <https://www.westwoodone.com/wp-content/uploads/2020/09/Westwood-Ones-Podcast-Download-Fall-2020-Report.pdf>

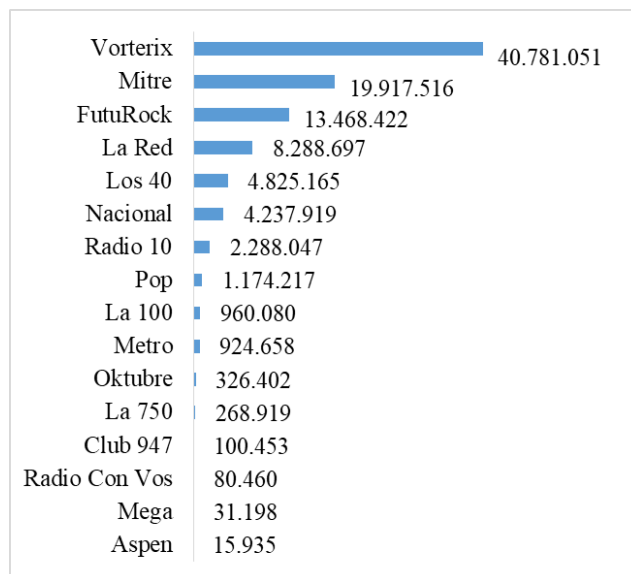
Cuadro 46. Cantidad de suscriptores en los perfiles de YouTube



Fuente: Elaboración propia con datos de YouTube a agosto de 2020

Entre los casos de estudio se encuentra que apenas más de la mitad (16) tienen un canal propio en YouTube. La cantidad de suscriptores que colocan a Vorterix muy por encima del resto de los casos analizados puede deberse a que hace de YouTube su principal plataforma de distribución. Incluso con las mismas capacidades y contenidos que su sitio web. Como fue dicho en el Capítulo 4, es el único caso estudiado que transmite por este canal las 24hs. Se destaca, además, que todas las emisoras estudiadas que están fuera de Buenos Aires no utilizan esta plataforma de manera activa. Cadena 3, Radio 2 y Nihuil tuvieron canales activos hasta 2017.

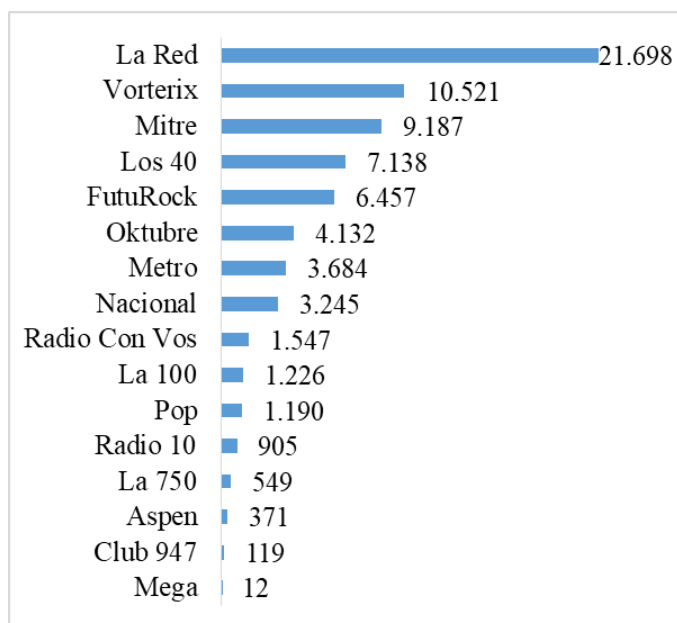
Cuadro 47. Cantidad de vistas totales en los canales de YouTube



Fuente: Elaboración propia con datos de YouTube a agosto de 2020

Si se observan con mayor detenimiento la cantidad promedio de vistas por video se destaca el caso de La Red. Incluso duplica a Vorterix (la de mayor cantidad de vistas) y Mitre (la emisora de mayor audiencia en el país). Esto se debe al éxito de los contenidos deportivos en esta plataforma y alumbra un nuevo problema en este espacio: muchos programas o cortes de programas de la programación de La Red son subidos por usuarios y escapan a la contabilidad del canal oficial, algunos videos tienen más vistas que los “oficiales”.

Cuadro 48. Cantidad de vistas promedio por video en YouTube



Fuente: Elaboración propia con datos de YouTube a agosto de 2020

El panorama general de explotación de los canales de YouTube por parte de los casos estudiados muestra que es más habitual la utilización de esta plataforma para ofrecer contenidos de manera desprogramada que para transmisiones en vivo. La mayor parte de los casos concentra su oferta entre columnas y secciones. Habitualmente se publican con una placa de fondo, lo que transforma al audio en el único atractivo del contenido. Son muy pocos los casos que publican estos cortes en formato video y tiene que ver con la transmisión en vivo de los mismos: La 100, Vorterix y Metro.

Adrián Montesanto, Director de Contenidos Digitales de Radio Metro, explica por qué no encuentra un sentido claro en la decisión de ofrecer cortes de programas hablados en YouTube pero sí de los shows en vivo y cuál es la estrategia.

Es raro porque de alguna manera todo el contenido que tenemos en Youtube no podemos monetizarlo porque el músico tiene derechos. Nuestra estrategia es estar como una puerta de entrada para que los consumidores de YouTube conozcan la marca y poder traccionarlos hacia el sitio. Es más de branding que de conversión

pura. Son ejercicios muy difíciles de medir, no tenés una tasa de respuesta directa. (...) En Spotify ponemos el contenido hablado de los programas y en YouTube no. Un poco tiene que ver con que son plataformas de video y plataformas de audio. Si hiciéramos cosas con la programación en video quizás podríamos mandarlas a Youtube, ahí ponemos en primer plano lo audiovisual. Hacemos una diferencia de lenguaje. Si bien se escucha música en Youtube. Al tener una audiencia de entre 25 y 44 no son tan heavy users de Youtube, no le damos lo audiovisual. Si le damos contenido a los más chicos y los traemos a la radio, no es para ellos. Podríamos desperdiciar esfuerzo en atraer a alguien que no va a encontrar algo para ellos dentro de la radio.⁸¹

Las palabras de Montesanto reflejan la encrucijada de lenguajes y plataformas que representa YouTube para buena parte de las emisoras. Por otro lado, se destaca la amplia cantidad de casos que producen contenidos exclusivos para esta plataforma. En especial, La 100, Mitre y FutuRock muestran gran cantidad de producciones en video relacionadas a contenidos periodísticos vinculados temáticamente al canal tradicional (los primeros dos casos) o producciones extras ligadas a la cultura (el último).

Martín Correa es el Encargado de Redes Sociales de todas las radios del Grupo Indalo (Pop, Radio 10, Mega en esta tesis). Estas radios utilizan YouTube como espacio para desprogramarse, ofrecer cortes de audio acompañados por placas. Al no tener sitio web, YouTube se transforma en el principal “repositorio” de contenido de estos casos. Con su testimonio, Correa describe la lógica de usar YouTube como un canal de transmisión del vivo y el objetivo comercial detrás de esto.

La estrategia para YouTube consiste en replicar cosas que pasan en el aire, una entrevista, incluso videos, Facebook Live o algunas cosas que se graban y no salen en vivo, las grabamos, o solamente con sonido y con una placa. Entonces es replicar y reunir las notas. (...) Cuando viene alguien importante, se replica en el YouTube de la radio. Y la idea es empezar a monetizar... está funcionando obviamente, de a poco. Buscamos primero que crezcan los suscriptores y que la gente ya sepa también que puede ir a YouTube que esta la nota que se perdieron. (...) Hay que buscar reproducciones para monetizar. Y en una radio es muy difícil que vos la pegues con una locura, salvo cuando vino Cristina acá, que ese día que tuvimos el record de Facebook Live y las reproducciones del video de YouTube explotado, pero es una cosa muy especial, a cualquier radio le pasa...por lo general no ves cosas de las radios por YouTube que tenga una cosa extraordinaria.⁸²

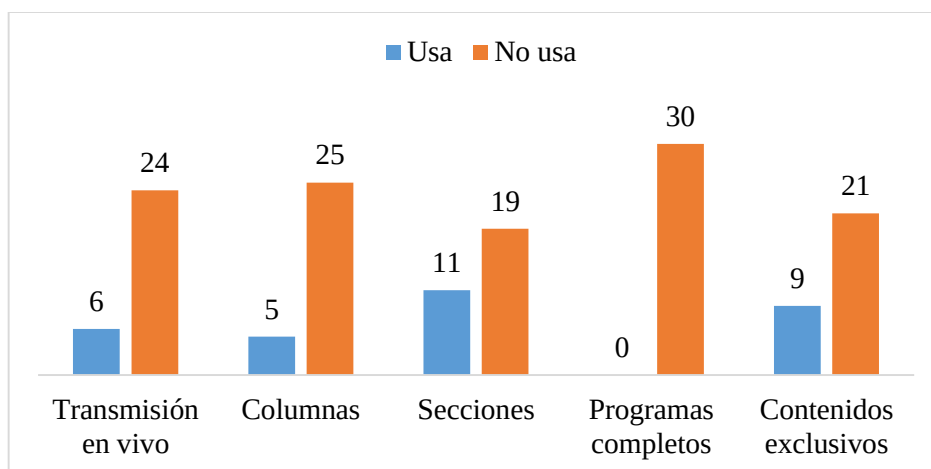
La capacidad de las radios para generar grandes volúmenes de reproducción es uno de los problemas ya que en el trabajo de campo se encontró con que muchos usuarios u oyentes también suben los mismos contenidos de las emisoras y no existe la posibilidad, como sucede

⁸¹ Entrevista a Adrián Montesanto, Director de Contenidos Digitales de Radio Metro, realizada el 20 de noviembre de 2019.

⁸² Entrevista a Martín Correa, Coordinador de Redes Sociales de Radio del Grupo Indalo, realizada el 14 de noviembre de 2019.

con los artistas musicales, de registrar esos contenidos como propios. La monetización se vuelve un problema ante la atomización de piezas con el mismo contenido.

Cuadro 49. Uso de los canales de Youtube



Fuente: Elaboración Propia

El análisis de los casos estudiados y su distribución geográfica muestra que las emisoras de Córdoba, Santa Fe y Mendoza no utilizan esta plataforma para colocar y revalorizar sus contenidos. Por otro lado, entre las emisoras online solo FutuRock utiliza este canal cuando se podría suponer que la conceptualización “multicanal” se incorpora como una característica fundamental de estos casos. Lo mismo sucede con los productores de podcasts estudiados: solo Parque de Córdoba publica sus episodios en YouTube. Por último, las emisoras de FM de Buenos Aires son más afines a utilizar de distintas formas este canal que las emisoras de AM aunque, como se pudo ver en gráficos anteriores, algunas radios informativas son las que mejor rendimiento tienen.

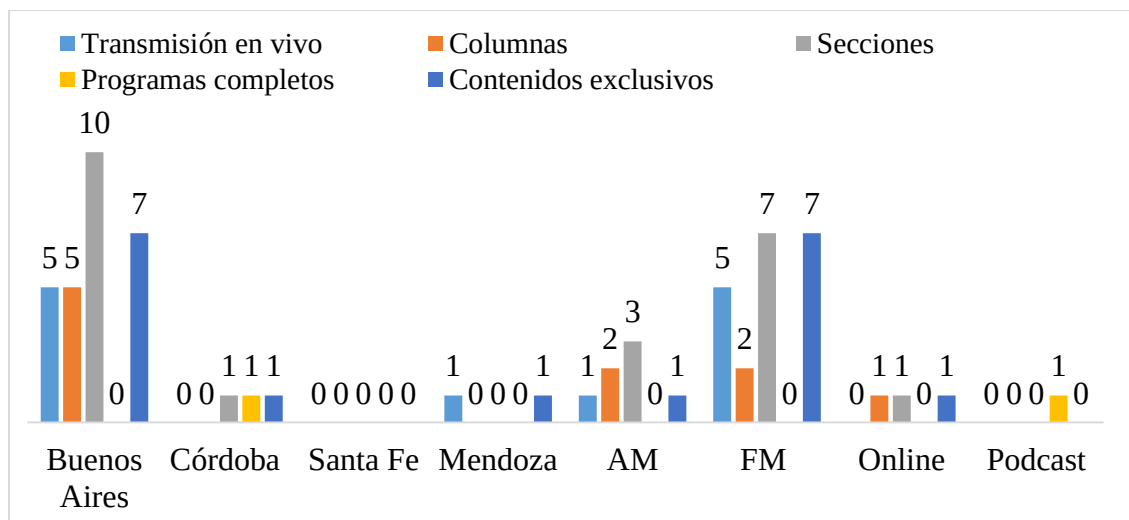
La “visualidad” de YouTube aparece como una discusión interna o general al momento de tomar esta plataforma como un canal válido al que llenar de contenido. Este punto, por ejemplo, lo desarrolla Clemente Cancela de Congo FM.

Hoy no lo estoy pensando porque esencialmente no tengo un contenido visual para ofrecer, y poner un audio solo en Youtube con una placa no es prioritario, no me copa tanto. Hoy tratamos de fortalecer la app y Spotify. En Youtube quiero tener algo piola para ofrecer. Para mí la radio en Youtube no va salvo un caso concreto como Últimos Cartuchos porque es un estudio, un director de cámara y dos pibes que son actores, graciosos. En general, radio en Youtube no sé si me sirve tanto. A menos que venga alguien famoso. El streaming de video es más caro, es una inversión y hay que decidir bien.⁸³

⁸³ Entrevista a Clemente Cancela, Director de Congo FM, realizada el 22 de octubre de 2019.

Los costos de una transmisión en video aparecen así como otra de las dificultades al momento no solo de realizar “vivos” en YouTube sino también de generar contenidos audiovisuales para los distintos casos estudiados.

Cuadro 50. Uso de los canales de YouTube de acuerdo a zona geográfica y tipo de emisora



Fuente: Elaboración propia

Facundo Soler, encargado de plataformas y podcasting de Congo FM sí ve posible subir en YouTube los podcasts de la radio. Pero vuelve a poner sobre la mesa de análisis la cuestión de los recursos disponibles. En este caso, el tiempo y las personas.

En realidad sí. También otra de las ideas el año que viene es subir todos los podcast a YouTube y el contenido del programa también. Hay un proceso, tiempo, trabajo, que es bastante. Porque tenes que convertir el sonido a video y cargarlo. La mayoría de las cosas que no hacemos, es por un tema de limitación, por el tiempo y que si las secciones yo no las subo en el día, quedan viejas. Soy consciente de que el 40% de cosas de escuchan por YouTube, así que tarde o temprano va a llegar.⁸⁴

Para El Destape Radio, YouTube significó una forma de dar a conocer de manera rápida sus contenidos radiofónicos para sus audiencias webs y audiovisuales. Rápidamente se transformó en un canal con importante caudal de reproducciones aunque los contenidos de la radio también son usados en el perfil general de “El Destape” y allí cuentan con mayor volumen de audiencia. Mariano Mogni, su director, lo explica de la siguiente forma.

YouTube en particular fue la plataforma que obviamente tuvimos más a mano cuando salimos de la tele y dijimos “es la más importante de todas, es en la que tenemos que estar”. Cuando ya montamos la radio, nos preocupamos bastante en poner varias cámaras en el estudio con micrófono, y tenemos un par en los lados, para un plano más general. Lo vemos como otra vía más de comunicación, algunos

⁸⁴ Entrevista a Facundo Soler, Encargado de Redes Sociales de Congo FM, realizada el 3 de diciembre de 2019.

contenidos particulares, y que merecieran la pena ser vistos. No hacer una imagen de radio, como hacia Badia en los 80. Si tenías un invitado importante acá en la radio, eso merecía la pena ser visto. En todo sentido, en el contenido periodístico en sí mismo, como decir, mira recibieron a fulanito en el estudio y no siempre sucede. Desde el arranque era tener las webcam en la radio, desde el minuto cero. Tenemos montado en lo que es la consola de la radio, una maquina switcher muy fácil de usar, y ahí transmitís en vivos, streameas.⁸⁵

En el caso de El Destape, como en el de Vorterix, La 100 o Mitre, se identifica la relación entre uso de YouTube para redistribuir contenidos con la capacidad instalada para generar contenidos audiovisuales. La concepción de YouTube como una plataforma de video y no una donde “se escuchan” cosas tiene predominio entre los casos de estudio.

6.1.2. Spotify

La relevancia de Spotify en el mercado de distribución, producción y comercialización de contenidos de audio en internet es cada vez más determinante desde su aparición. Un breve recorrido por su esquema de funcionamiento y evolución de su modelo de negocio puede poner en perspectiva el lugar que ocupa hoy en el Ecosistema Radiofónico Online. O mejor dicho, en el mercado de audio digital que incluye música, podcast, audiolibros y radio. Para entender su relevancia y rol dentro de este mercado se desarrolla, a continuación, una breve descripción de su modelo de negocio, fuentes de ingreso y objetivos de gestión.

El modelo de negocio de Spotify se basa en ofrecer un servicio que tiene a la música como principal contenido. Este servicio tiene características distintivas: implica la escucha a través de internet y en cualquier dispositivo de un amplísimo catálogo de canciones; el oyente crea un perfil personal a través del cual la plataforma recomienda música y crea listas de reproducción individuales; además, el servicio incluye listas de reproducción segmentadas por estados de ánimo, situaciones de escucha, géneros, etcétera; permite la búsqueda de artistas o canciones y una instancia de socialización al poder hacer público lo que se escucha para compartir con amigos conectados a través de Facebook.

De esta forma, Spotify tiene tres mercados o clientes. El primero es el usuario final que es el que debe conquistar con el servicio de música para hacer crecer su base de oyentes. El segundo es el auspiciante que es el que compra los espacios publicitarios en las versiones gratuitas de la plataforma. Y el tercero, y más importante, es el mercado financiero y de capital de riesgo que es el que debe encontrar en Spotify una empresa rentable a futuro para decidir sus inversiones.

⁸⁵ Entrevista a Mariano Mogni, Director de El Destape Radio, realizada el 11 de octubre de 2019.

Para desarrollar esta estrategia de triple banda que busca aumentar los suscriptores y usuarios gratuitos, encontrar mayores ingresos publicitarios y encontrar un equilibrio financiero que vuelva atractiva la inversión, Spotify explota un recurso indispensable en el actual marco económico: los datos. Y en este punto, también hay una evolución histórica por contar.

La personalización de la instancia de consumo a través de la combinación de algoritmos y curaduría profesional para generar recomendaciones y listas de reproducción tiene como contraparte la automatización e individualización de los dispositivos publicitarios para la versión gratuita. Si bien la publicidad en esta versión tiene una doble función (generar ingresos e invitar a pasarse a la versión de pago para evitarlas), el principal objetivo de Spotify es transformarse en el principal distribuidor de publicidad en audio. Para esto desarrolló la venta programática de anuncios y espacios para volver más efectiva la transacción con los anunciantes y menos agresiva (más amigable) la intromisión con el oyente. Sin embargo, este punto lleva a una contradicción: cuanto menos molesta sea la publicidad, menos incentivo tendrá el usuario de pasarse al modelo de pago, principal fuente de ingreso de Spotify.

El principal problema financiero de Spotify es su falta de capacidad para generar ganancias operativas. A pesar del crecimiento en la cantidad de suscriptores y de los ingresos generados por ellos, hasta 2017 los resultados operativos en negativo no detuvieron su crecimiento. Esto muy a pesar de la mejora en la relación entre ingresos y costos de los ingresos (en su mayoría, pago de royalties a las discográficas). El año 2018 fue un páramo en esta tendencia. Sin embargo, la mejora en los números se debió a la compra del 8,9% de las acciones de su rival china Tencent Music que le reportó ingresos por €680 millones⁸⁶.

Justamente en abril de ese año, Spotify comenzó a cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York por primera vez en su historia. En este contexto, el desafío de la plataforma apunta a equilibrar sus cuentas, mejorar el margen de pérdidas y dar expectativas de rentabilidad para aumentar su cotización y atraer a los inversores. Así funciona el mercado de capitales de riesgo y ha sido la fórmula de crecimiento de buena parte de las empresas tecnológicas en los últimos años. Para lograr esto necesita que el aumento de suscriptores siga al alza pero que los costos disminuyan.

¿Y cómo puede conseguir esto? Una de las opciones es reducir el tipo de consumo de los usuarios dentro de la plataforma para que le genere menos costos a Spotify. Dicho con otras

⁸⁶ El último reporte financiero de Spotify, perteneciente al tercer trimestre de 2020, muestra la situación anterior y actual donde la facturación creció pero el costo de los ingresos bajaron. Esto produjo que en los últimos dos años la plataforma de origen sueco pueda mejorar sus números y comenzar el camino hacia la obtención de ganancias estables y continuas en el tiempo. El reporte puede leerse en el siguiente link: https://s22.q4cdn.com/540910603/files/doc_financials/2020/q3/Shareholder-Letter-Q3-2020_FINAL.pdf

palabras, que el tiempo de permanencia sea igual o mayor pero que el contenido no tenga que pagar tantos derechos de propiedad intelectual.

La salida a la bolsa en abril de 2018 marcó sin duda un antes y un después en la estrategia de Spotify para desarrollar el audio hablado. Desde entonces, y pese a que la inclusión de estos contenidos en la oferta para los oyentes data de 2016 (según el país), la inversión económica en producción y desarrollo de este tipo de contenido ha sido sostenida y coherente con una estrategia: alcanzar a Apple en el consumo de podcasts. Ser el primero en llegar a cierta cantidad de suscriptores y de transformarse en un sistema cerrado y masivo de circulación de contenidos de audio digital es el objetivo detrás de esta puja.

El primer movimiento que dio Spotify para abrirse al mundo del podcast fue el fin del acceso restringido para subir los contenidos a la plataforma. Hasta octubre de 2018, colocar un podcast en Spotify implicaba un largo proceso de gestión donde un agregador intermediario (una plataforma que también se encarga, por ejemplo, de subir música) como puede ser Audioboom, publicaba el contenido. Este proceso poco claro terminó cuando Spotify decidió crear un portal para que cada creador suba su podcast a la plataforma.

Hasta aquí, Spotify había logrado rápidamente transformarse en una gran plataforma de agregación de podcasts. Es decir, muchos programas fueron subidos a la plataforma y usuarios que hasta ese momento desconocían el formato, o parte de ellos, encontraron la posibilidad de acceder a contenidos hablados. Sin embargo, la agregación y la cuota de mercado en distribución dependían, también, de transformar al sitio en una marca de generación de contenidos.

Para esto, febrero y marzo de 2019 fueron dos meses donde Spotify gastó más de US\$ 400 millones en adquirir empresas del mercado del podcast. Dos de ellas son estudios estadounidenses de producción de contenidos muy famosos y diseminados en aquel territorio: Gimlet Media y Parcast. Con más de 30 producciones exclusivas, la compra de estos estudios de realización de podcasts tuvo el objetivo de generar exclusividad de contenidos y mejorar la producción propia.

Otra empresa comprada por Spotify fue Anchor. El objetivo de esta operación es incorporar a la oferta para productores de podcasts servicios de distribución y producción. Anchor permite a sus usuarios crear contenido sonoro de manera fácil, rápida y accesible. De la misma manera, Spotify busca controlar una etapa anterior a la publicación del podcast: su realización. Los movimientos, entonces, se registran a lo largo de toda la cadena de valor.

En un comunicado publicado en la página corporativa⁸⁷, el Director de Spotify, Daniel Ek, anunció el objetivo de estas compras: transformarse en la plataforma de audio digital más grande del mundo. Consciente de la penetración de otras empresas como Apple dentro del mercado del audio hablado, las adquisiciones buscan un posicionamiento de la marca como productora de contenidos al buscar ser, también, el mayor productor de podcasts.

Además, el tipo de movimiento para penetrar en el mercado del podcasting muestra que Spotify se mueve como las grandes empresas digitales: en lugar de fomentar la innovación interna y la generación de unidades de producción dentro de la estructura corporativa, la expansión se realiza mediante adquisiciones. Esto tiene, al menos, dos características centrales. La primera es que la innovación o integración en un mercado tiene costos más altos. La segunda es que permite una penetración más veloz en cuanto se integran unidades con marcas, públicos y producciones ya en funcionamiento.

Dentro de la visión estratégica de Ek, Spotify tiene el objetivo de aumentar el peso digital del audio hablado.

Video is about a trillion dollar market. And the music and radio industry is worth around a hundred billion dollars. I always come back to the same question: Are our eyes really worth 10 times more than our ears? I firmly believe this is not the case. For example, people still spend over two hours a day listening to radio — and we want to bring that radio listening to Spotify, where we can deepen engagement and create value in new ways. (...) Based on radio industry data, we believe it is a safe assumption that, over time, more than 20% of all Spotify listening will be non-music content. This means the potential to grow much faster with more original programming — and to differentiate Spotify by playing to what makes us unique — all with the goal of becoming the world's number one audio platform.⁸⁸

El objetivo, entonces, es que usuarios que no conocen la plataforma confíen en ella a través de contenidos exclusivos y de calidad. Al tiempo, al igual que con el contenido musical, se busca seducirlos por la capacidad de Spotify de mejorar el descubrimiento de podcasts, la curación y la personalización de la escucha, la entrega de datos específicos sobre consumo a los creadores y mejoras en el plano de la monetización.

Los movimientos de Spotify hacia el podcasting no se detuvieron y a la compra de productoras (como The Ringer sobre contenidos deportivos) sumó la firma de exclusividades con grandes marcas y productores como Joe Rogan (The Joe Rogan Experience) y acuerdos de producción con grandes marcas del entretenimiento (como Marvel). Ese proceso se completa, como se vio

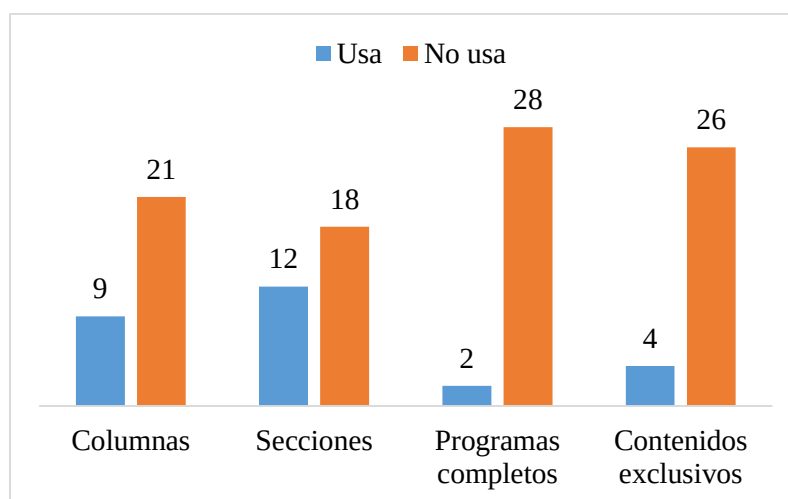
⁸⁷ El comunicado puede leerse en la web corporativa de Spotify en el siguiente link: <https://newsroom.spotify.com/2019-02-06/audio-first/>

⁸⁸ Palabras de Daniel Ek vertidas en un comunicado institucional publicado en la web corporativa de Spotify disponible en el siguiente link: <https://newsroom.spotify.com/2019-02-06/audio-first/>

en el Capítulo 4 de esta tesis, con las coproducciones en distintas partes del mundo para conseguir una gran oferta de podcasts exclusivos u “originales”. América Latina es uno de los principales centros de gravedad de esa estrategia. En 2020, Spotify armó una oficina para producción de podcast en Argentina como confirmación de su apuesta por este tipo de contenidos en el país y la región.

Ahora sí corresponde analizar las decisiones y estrategias de las emisoras hacia esta plataforma. Más allá de la naturaleza “sonora” de Spotify, son menos emisoras las que utilizan este espacio para redistribuir sus contenidos en comparación con YouTube. Solo 12 casos utilizan esta plataforma, todos ellos para publicar secciones o cortes de programas. Solo dos publican programas completos y cuatro casos publican podcasts de producción específica para el digital (no exclusivos para Spotify).

Cuadro 51. Uso de los canales de Spotify



Fuente: Elaboración propia

Solo dos de los 12 casos de emisoras que utilizan Spotify para redistribuir sus contenidos son radios AM (la 750 y Radio Nacional). En los casos de las FM, las que publican allí sus audios son las más “habladas” como Radio Con Vos, Pop, Metro y Vorterix. Se destaca que dos emisoras que tienen producción de podcasts originales, La 100 y Aspen, no los suben. Y también un solo caso se ubica fuera de Buenos Aires: Comunidad Fan de Rosario. Todos los casos de radios online estudiados se suman a Spotify para subir sus contenidos.

El caso de Congo FM es, quizás, de lo más exitoso en la utilización de este canal con volúmenes de audiencia comparables entre Spotify y transmisión oficial. Clemente Cancela comenta este fenómeno.

Usan mucho la web y la app pero también mucho Spotify. Hace un par de meses íbamos un millón de escuchas en Spotify. Eso a nosotros nos sorprendió porque si

bien estamos subiendo contenido todo el tiempo, está bueno saber que ahí también hay vida. Me parece que hay gente más joven que nos descubre por ahí. Y eso está bueno. Nos llegan mensajes de que nos conocieron por Spotify, columnas o entrevistas que encontraron por búsquedas ahí. Es como una banda under en el momento de crecimiento, boca en boca.⁸⁹

Facundo Soler explica en números las diferencias entre los tipos de contenidos y el peso que tiene lo anacrónico sobre los cortes perecederos.

Diferencio las cuentas. Por un lado, pongo el diario, noticias deportes, y tres empanadas. Y por otro lado lo anacrónico (entrevistas, columnas). Lo anacrónico solamente tiene más de 2 millones de reproducciones, es lo más escuchado en Spotify en podcast. Si sumas lo otro, lo diario llega a las 500.000 reproducciones. Como es diario, se quema mucho en el día y a la gente le deja de importar. Pero al tener esa diferenciación hace que la gente de Sexy Pipol la escuche como por pedazos, y no muchas veces entienda que es. Yo muchas veces pienso que hay gente que nos escucha y no sabe quiénes somos nosotros, tenemos que pensar en ese público, eso es reciente.⁹⁰

Soler piensa, entonces, en la posibilidad de aprovechar plataformas como Spotify (y también YouTube) para conquistar o atraer audiencias que no conocen el medio ni sus contenidos pero sí se informan y entretienen en esas plataformas. Quitarse del centro de distribución para volverse anfibio en otros espacios. Y para Congo, haberse liberado de una estructura más grande como la de FM Blue, donde tenían antes su programa, significó la posibilidad de cambiar ese paradigma al momento de llegar a sus oyentes.

La idea de subir los contenidos a Spotify, la venimos pensando desde Blue. Con el que era el director de Blue en ese momento, me senté una o dos veces y le dije de subir los contenidos a Spotify en vez de subirlo a un blog, con un player que va para atrás, que es un desastre. La respuesta en ese momento fue “buena idea pero acá adentro esta monetizado el blog y Spotify no, olvidate”. Ni bien hicimos el traspaso, empezamos de a poquito a abarcar a Spotify. Hay una respuesta absoluta en Spotify, y en la web una respuesta base. Hemos subido las secciones, tuvimos la misma respuesta, el programa entero y tuvimos la misma respuesta, no nos cambia, lo ideal sería que este todo en todos lados. Yo soy partícipe, de que mientras más accesible sea el producto, más va a funcionar, porque el público es el que determina las reglas, en vez del medio. En Blue me decían que no era así, que era el medio.⁹¹

La experiencia de El Destape es similar aunque Moggi, su Director, deja en clara la existencia de un criterio para diferenciar los contenidos que pueden colocarse en Spotify y los que no.

Desde hace un tiempo, consumo mucho podcast y, si bien la lógica es otra en cuanto a producción, lo que acá hicimos es agarrar distintos recortes de la radio y subirlos a esa plataforma. Era lo que teníamos a mano. Hay un criterio para cada programa.

⁸⁹ Entrevista a Clemente Cancela, Director de Congo FM, realizada el 22 de octubre de 2019.

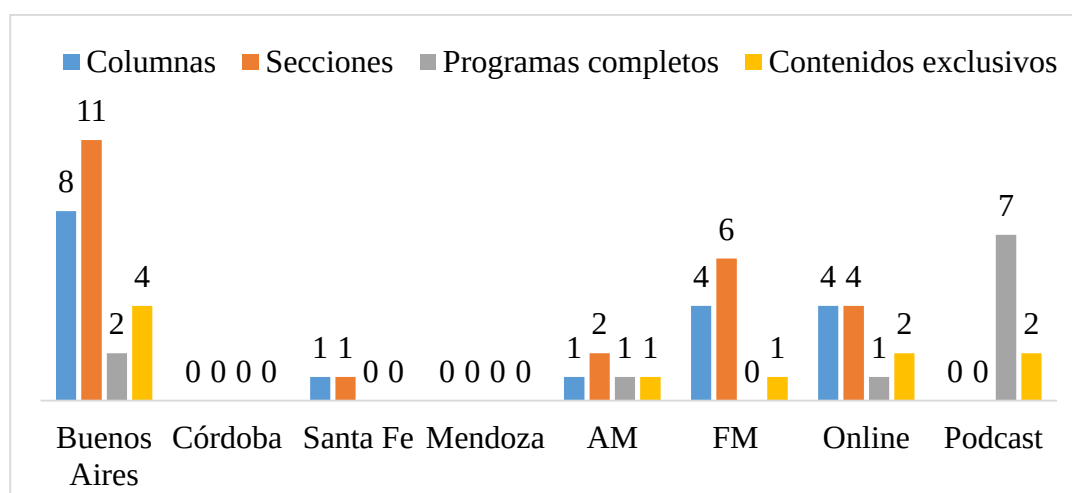
⁹⁰ Entrevista a Facundo Soler, Encargado de Redes Sociales de Congo FM, realizada el 3 de diciembre de 2019.

⁹¹ *Ibíd.*

Porque, por ejemplo, el de Roberto (Navarro) tiene contenido más duro pero a la vez hay contenido humorístico más blando. Ahí nos tomamos también esa libertad de ir por los dos frentes. Lo subimos a Spotify para también difundirlo por esa otra vía. Es un contenido más digerible para quizás otro tipo de público que consume esa plataforma, eso está pensado en esas dos vías. Luego, el programa de Marcelo Figueras, eso es casi un podcast hecho en radio, entonces dijimos ese va casi completo, pero al yo ser consumidor de eso, medio que me fui copiando algunos formatos, en cuanto a duración. Tomo como una unidad de medida de un podcast, un viaje de transporte público, 20-30 minutos, yo tengo un poco más porque vivo en provincia.⁹²

Como se vio en el apartado que describió las producciones de los podcasters, la referencia tomada para decidir la duración de los cortes subidos a esta plataforma también es la duración del tiempo de viaje interurbano. El ritmo de vida y los usos sociales, con sus rutinas, condicionan así la oferta.

Cuadro 52. Uso de los canales de Spotify según zona geográfica y tipo de emisora



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los productores de podcast, todos suben sus contenidos a Spotify. Como se vio en el capítulo sobre usos y consumos radiofónicos, esta es la principal plataforma de acceso a sus contenidos. Incluso, buena parte de los productores “hostean” sus podcast en la plataforma Anchor, propiedad de Spotify. Solo dos productoras, Posta y Wetoker, se transformaron en coproductoras de contenidos exclusivos para Spotify en distintos niveles de acuerdos.

Diego Mintz, encargado de producción y distribución de podcast en Radio Nacional hasta 2019, comenta el grado de relevancia que tiene Spotify en las reproducciones de los contenidos de la radio desde que tomó la posta en 2018. El impulso a la escucha desde entonces fue muy grande según su experiencia.

⁹² Entrevista a Mariano Mogni, Director de El Destape Radio, realizada el 11 de octubre de 2019.

Desde que apareció Spotify el número se triplica, se fue por las nubes. No están todos los programas en Spotify, se subieron los que estaban en ese momento. De 2018 para acá, todos. Hoy es el 63% de las escuchas. Queríamos llegar a 100 mil descargas y la proyección se adelantó un mes, el millón también. Siempre hay rango para crecer. Si algún mes quedás plano, al siguiente lo recuperarás. Siempre crece porque la base es chica.⁹³

Pero además de la explotación de Spotify como un canal de distribución y ampliación de la audiencia de los podcast, algunos productores locales han conseguido transformarse en socios y co-productores de contenidos para la plataforma. Son los casos de Posta, Wetoker y La Nación que, con distintos formatos y acuerdos, producen podcasts exclusivos para la plataforma. En el caso de Wetoker, los podcast co-producidos son semanales y con la temáticas de astrología y sexualidad. Natalia Carcavallo, su directora, comenta este acuerdo y la forma en la que se ejecuta.

Fue una conversación con Javier Piñol, así: “hola Javier, yo me llamo Natalia Carcavallo y hago Wetoker”. No tenía idea de quién era ni que venía haciendo ni nada. Le dije “mira, yo sé que ustedes están produciendo ficción, yo no hago eso, pero hago esto” así. Y me dijo “bueno, preséntame un proyecto” le mandamos cinco proyectos y me dijo “bueno, pero cotízamelo”. Y esa parte de presupuestarlo fue un gran desafío. De los cinco proyectos, el mismo dijo “no, a mí me gustaría hacer algo de astrología y sexualidad”, y le dije “yo tengo con quien hacerlo”. Le rearmé lo que habíamos armado. Fue así, a intuición y a ver como yo creía que era una cosa muy posible y bueno, “Astrosex” lo compraron una temporada, lo renovaron. Ahora estamos haciendo la 2da temporada, se supone. Es todo muy informal, parece una mega empresa pero no es así, es tremendo.⁹⁴

El caso de La Nación fue distinto en algunas cuestiones y similar en otras. El podcast co-producido es un formato diario de noticias que Spotify, como ya se dijo, tiene como formato uniforme para distintos países: El Primer Café también se realiza en Colombia y Brasil con otros diarios con mucha trayectoria. Eso implica que hay algunos lineamientos artísticos a seguir aunque una apertura al diario a mostrar toda su agenda y periodismo en otro formato. Así lo describe Ricardo Sametband, jefe del proyecto de podcasting de La Nación.

El proyecto de La Nación con Spotify surgió en 2019 pero se demoró un poco en su ejecución por cuestiones que tienen que ver con las corporaciones y cuestiones que tuvimos que acomodar de ambos lados. Dentro de lo que tiene que ver con la producción, La Nación produce todos los contenidos siguiendo algunos lineamientos que acordamos con Spotify, que los definió para este producto y trata que tenga cierta línea básica de formato más que de contenido: que sea una dupla, que no sean del mismo sexo, que tenga un anclaje noticioso fuerte pero no sea un resumen de noticias. En este caso nosotros nos encargamos de la producción de punta a punta.

⁹³ Entrevista a Diego Mintz, Jefe de Podcasting de Radio Nacional hasta diciembre de 2019, realizada el 15 de octubre de 2019.

⁹⁴ Entrevista a Natalia Carcavallo, Directora de Wetoker, realizada el 9 de septiembre de 2020.

Desde la generación, edición, todo. Lo que aporta Spotify es la distribución, la promoción y algunos temas pre-acordados. Trabajan de manera fija cuatro personas, dos conductores, una productora y un editor. Además, está previsto que se apoye en los integrantes de la redacción de La Nación y en los temas que nuestros periodistas son especialistas, sin obligaciones. La idea del producto es llevarte dentro de una redacción y darle voz a los periodistas que ahí trabajan. Para La Nación es seguir con lo que arrancó en agosto de 2018 que es buscar otra manera de llevarle contenido a los lectores aunque estén en otras plataformas.⁹⁵

Posta es la productora que mayor cantidad de podcast co-produjo para Spotify. Desde 2019 trabajan con un esquema de trabajo donde la productora realiza propuestas de contenidos a realizar o ya realizados y Spotify selecciona aquellos en los cuales está interesado. Luciano Banchemo, director de Posta, comenta el proceso.

Nosotros trabajamos con Spotify los proyectos que no consideramos o que no están para financiar con la venta solo de publicidad o es algo que no queremos que tenga publicidad o es algo que nos parece que se podría beneficiar del empuje promocional que le puede dar Spotify. Generalmente son las tres cosas, no es que suele ser una o la otra. Pero la realidad es que la razón por la que empezamos a trabajar con Spotify es porque nos permitía una vía de negocio alternativa que la verdad es que nos cierra mucho. Ponele, el arreglo suele ser de esta manera. Nosotros le hacemos 2 o 3 veces por año una serie de propuestas. Nosotros estamos yendo de alguna manera con nuestro contenido casi cerrado, en algunos casos era contenido que ya teníamos producido que salimos a buscarle la manera de hacerlo realidad, de comercializarlo, de distribuirlo. Entonces lo que nosotros hacemos en ese caso, habitualmente, es una vez que nos dicen “bueno, de estas 10 propuestas, hacemos estas 8”. Ahí se presenta un presupuesto formal y si se aprueba, se firma un contrato, hay instancias burocráticas que suelen extenderse.⁹⁶

Banchemo comenta también que no se imponen criterios artísticos o cuestiones directamente relacionadas con los contenidos. En ese sentido, la experiencia difiere con el caso de La Nación. Sin embargo, esto puede deberse a la ausencia de una oficina local, de un director o ejecutivo local para pensar, revisar y controlar la propuesta de podcasts en Argentina.

No te mandan notas del contenido, es medio Netflix en este caso, que “hace lo que quieras” igual te digo, me llama mucho la atención. Hasta el momento el vínculo fue así. Propuesta, aprobación, presupuesto, aprobación, calendario de cuándo va a salir. Algunos tienen un laburo adicional de marketing. Spotify tiene oficina en Argentina pero solamente tiene gente dedicada a música. Entiendo que es objetivo mediano plazo pero también entiendo que hoy Argentina no es un mercado que sea recontraprioritario para Spotify. Me parece que lo toman como México, Brasil y el resto de la región por ahora.⁹⁷

⁹⁵ Entrevista a Ricardo Sametband, Jefe de Podcasting del Diario La Nación, realizada el 1 de octubre de 2019.

⁹⁶ Entrevista a Luciano Banchemo, Director de Posta, realizada el 16 de octubre de 2019.

⁹⁷ *Ibíd.*

Este último dato puede servir para explicar cierta informalidad al momento de coordinar y dirigir las coproducciones locales que, como se vio, se acuerdan aunque los plazos son completamente aleatorios. Esta informalidad forma parte, si se quiere, de un fuerte proceso de crecimiento regional que no fue acompañado con una estructura apropiada. Recién en julio de 2020, Spotify nombró en Argentina a una encargada de asociaciones con medios y productoras y un jefe de producción local.

Un caso que vale la pena mencionar y destacar en este apartado es el de Radio Mitre y La 100. Ambas radios, pertenecientes a la misma empresa, tienen un acuerdo de distribución con Deezer para gestionar su propia plataforma móvil ligada a la musical: Cienradios Play. Rubén Corda, su director, explica cómo funciona y qué objetivos tiene esta sociedad.

La experiencia Deezer es espectacular porque nos permite aprender un montón de cosas. Entrar en un segmento de negocio del que nosotros no veníamos, no estábamos, teníamos que estar para aprender. Esto nos da una oportunidad enorme. Trabajar con una compañía del tamaño y la escala de Deezer, donde las decisiones no se toman cerca, es una experiencia interesante y de entender muchas de estas cosas. También entender cuándo el público está dispuesto a registrarse, cuándo no. Viniendo nosotros de un mundo donde la gente no se registra, no te da datos, no está acostumbrada a darnos eso para consumir nuestros productos. (...) Como ingreso tenemos una participación con un porcentaje en las suscripciones y tenemos la posibilidad de un proyecto que está cerrado y otro por cerrarse para generar unos ingresos por comercialización.⁹⁸

La búsqueda de generar un ingreso a través de la asociación con una plataforma de streaming solo puede darse en pocos casos. Particularmente en aquellos que tengan marcas y audiencias atractivas para estas empresas trasnacionales. Grupo Clarín, como un actor regional y el más importante a nivel nacional, tiene esos recursos.

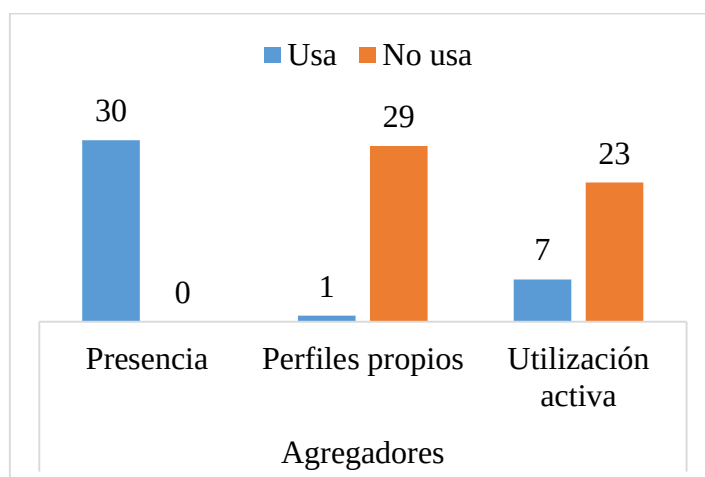
6.1.3. Agregadores radiofónicos

Como fueron definidos en el apartado conceptual, los agregadores radiofónicos son sitios y plataformas donde los usuarios pueden acceder a una amplia cantidad de streamings en vivo de distintas radios sin necesidad de ingresar al sitio institucional o descargarse las aplicaciones individuales. Todos los casos estudiados se suman a distintos agregadores radiofónicos. Entre TuneIn, Raddios y RadioCut, las 30 emisoras de esta investigación cuentan con sus transmisiones en vivo por alguna de estas plataformas. De todas maneras, casi ninguna publica o actualiza los perfiles individuales. En el caso de la “utilización activa” de estos agregadores,

⁹⁸ Entrevista a Rubén Corda, Gerente General de Radios del Grupo Clarín, realizada el 21 de octubre de 2019.

la referencia es directa sobre la explotación y generación de “cortes” en RadioCut por parte de las emisoras. De esta manera, son siete los casos que recortan parte de sus contenidos en esta plataforma y además los ofrecen en sus perfiles de redes sociales para un acceso más rápido a contenidos emitidos recientemente (principalmente en Twitter).

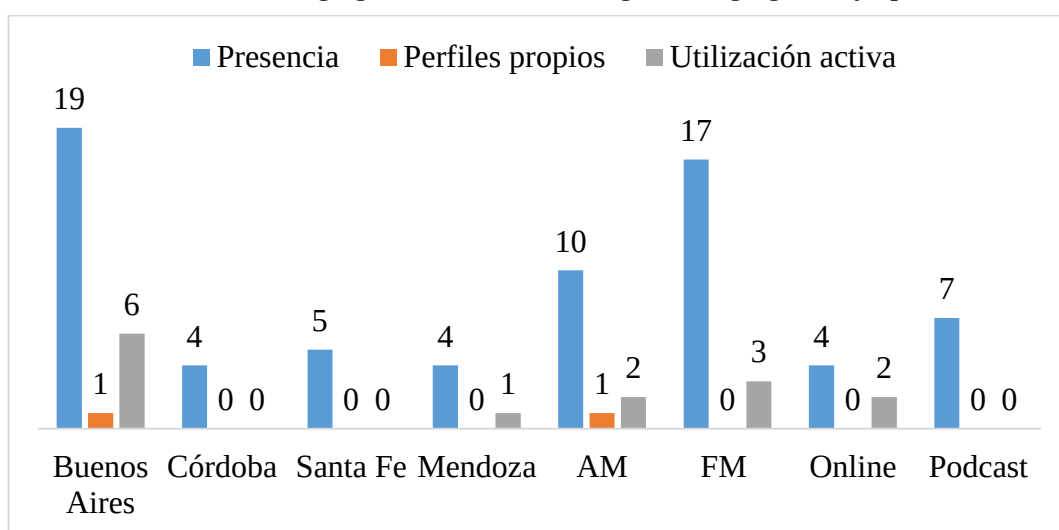
Cuadro 53. Uso de agregadores radiofónicos



Fuente: Elaboración propia

Existe un grupo dentro de los casos analizados que no se encuentran en RadioCut. Estos son Radio Mitre, La 100, Cadena 3, FM Popular y Metro. Los primeros cuatro casos se deben a un enfrentamiento con la plataforma por la gestión de las marcas y la comercialización digital de las mismas. Mientras que Metro eligió darse de baja de la plataforma meses antes de lanzar su propio navegador temporal en su propia web (Metro On Demand).

Cuadro 54. Uso de agregadores radiofónicos según zona geográfica y tipo de emisora



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la clasificación del tipo de emisoras se destaca que las emisoras habladas-informativas de FM y las online son las que utilizan de manera más activa la plataforma RadioCut más allá de estar presentes con sus streamings en el resto de los agregadores. Radio Con Vos, FutuRock, El Destape, la AM 750 y Radio Nacional son las emisoras que más explotan las capacidades de recorte y viralización de ese agregador.

Marcelo Bakalian, gerente de Marketing de Radio Metro, explica la decisión de no colocar los contenidos de la emisora en RadioCut.

A nosotros nos parece un servicio excelente pero yo vendo audio. El negocio es el audio. Y cuando vos levantabas un audio de Metro para otro medio, el audio era pésimo. Me mataba escuchar eso. Me rompía el corazón. Yo les podía pasar el audio bueno, pero los productores los sacaban de ahí sin prestar atención a la calidad del producto. También perdés los datos cuando el audio lo tiene otro. Yo ahora a partir de esa herramienta (Metro On Demand) tengo muchos beneficios: mejoro la calidad del audio pero también datos sobre qué es lo que busca la gente, puedo publicitarlo, etc. Y fue un desarrollo propio, la empresa invirtió en que personas de acá hicieran cursos para eso. El empleado de acá está en una posición de privilegio, todos estamos yendo a estudiar para hacer las cosas in house.⁹⁹

La búsqueda de Metro, entonces, es similar a la de otros casos como Mitre, La 100 o Cadena 3. Las empresas buscan centralizar en plataformas propias las reproducciones de sus audios (en vivo o a demanda). Pero por otro lado, también aflora el problema de compartir espacio en igualdad de condiciones con un gran número de emisoras que oyentes de sus radios pueden encontrar y descubrir en espacios tan abiertos. En este caso, entonces, participar de esas plataformas no significaría una potencial ganancia de audiencia sino poner en juego y arriesgar a la ya conseguida.

Para dar cuenta de la relevancia que tienen los agregadores radiofónicos en el ecosistema radiofónico online a continuación se describe el modelo de negocio y el servicio ofrecido por RadioCut.

6.1.3.1.El caso RadioCut

Lanzado en 2013 por la empresa Lambada S.R.L., RadioCut es una de las innovaciones más importantes del mercado radiofónico argentino. Es una plataforma con web y aplicación móvil que permite el acceso a las programaciones en vivo de cientos de emisoras argentinas. Además, como parte de su proceso de expansión, incorporó emisoras de distintos países del continente

⁹⁹ Entrevista a Marcelo Bakalian, Gerente de Marketing de Radio Metro, realizada el 3 de octubre de 2019.

americano (Uruguay, Brasil, Estados Unidos) y del mundo (con especial foco en el sudeste asiático).

La principal novedad de RadioCut consiste en las capacidades que incorpora para que el usuario seleccione contenidos de manera atemporal, desprogramada y personalizada. Además de habilitar la reproducción en vivo (con apenas unos segundos de demora en relación al streaming original que se explica en las siguientes líneas) RadioCut es una máquina del tiempo radiofónica, y personal. Esto quiere decir que el usuario de la plataforma puede seleccionar qué día y qué horario de la programación ya emitida quiere recuperar y escuchar. Esto permite un viaje en el tiempo de la transmisión de una emisora para acceder al contenido cuándo y dónde el oyente quiera. Además, la otra novedad es que los usuarios (sean oyentes, productores de programas o gestores de redes sociales de emisoras) pueden generar cortes de audio del momento de la programación que deseen. De allí proviene su nombre: Radio-Recortada o Radio-Cortes.

Estos cortes generados por los usuarios pueden ser automáticamente compartidos a través de las distintas redes sociales y se almacenan en varios lugares al mismo tiempo: en el perfil del usuario que lo generó, en el del programa al que pertenece y en el de la emisora. Por otra parte, el generador del corte debe colocarle al mismo un título, una descripción y, opcionalmente, etiquetas para que sea asociado a otros cortes. Esto permite que durante la navegación del sitio, aparezcan recomendaciones de contenidos similares a los escuchados, otros relacionados a la emisora que se esté buscando o escuchando y otro listado con los cortes más reproducidos.

Los centenares de emisoras que se encuentran en RadioCut pueden ser accesibles para el usuario a través del nombre de la radio, del nombre del programa, de un horario, de un tema, de un conductor. La hipertextualidad y capacidad de etiquetado de los contenidos es una capacidad que, otra vez, la plataforma cede a sus usuarios. Y este es un aspecto central ya que se trata de un espacio de distribución, acceso y recomendación de contenidos pero no de producción. Esto puede diferenciarse de otras plataformas como Spotify que cuenta con producciones propias. Incluye una pestaña que permite filtrar las emisoras según su zona geográfica (país o región dentro de Argentina) y también crea subpáginas para emisoras comunitarias/alternativas y emisoras universitarias. Esto último solo para las radios argentinas. Por último, la oferta incluye podcasts (en el sentido de “formato de producción”) y emisoras online a las cuales no diferencia de las emisoras tradicionales (como tampoco diferencia AMs de FM).

RadioCut es una plataforma de acceso abierto y puede, también, ser anónimo. No requiere de registro para escuchar o buscar contenidos. Sin embargo, establece registro obligatorio para realizar recortes e incluye modelos de pago para escuchar contenidos sin publicidad previa

(aunque no evita las publicidades propias de las emisiones o contenidos) y para descargar los cortes de audio. También se puede obtener el servicio de generación de una web propia con un abono de mayor precio. A pesar de esta apertura para la escucha, la subida y agregación de contenidos es un derecho reservado exclusivamente para la plataforma. Los usuarios no pueden cargar contenidos propios sino cortar y escuchar producciones aceptadas y subidas por RadioCut. En este sentido, se diferencia de otras plataformas como Ivoox, SoundCloud o el mismísimo YouTube.

Una última característica importante es la maleabilidad del audio que permite esta plataforma. Además de la posibilidad de “viajar en el tiempo” dentro de la programación de una emisora (en algunos casos cuenta con hasta cuatro años de emisiones archivadas), el reproductor permite pausar un contenido, retroceder unos segundos, adelantar unos segundos y acelerar o enlentecer la velocidad de reproducción. Por otro lado, la calidad del archivo de audio es baja ya que una de las ofertas diferenciales que trata de cubrir RadioCut es el mal funcionamiento de los streamings oficiales de las emisoras y el correcto funcionamiento del mismo bajo cualquier tipo y calidad de conexión así como en cualquier sistema operativo o navegador web. Es por esta razón que la reproducción “en vivo” se encuentra retrasada unos segundos.

Para continuar con el análisis de la plataforma RadioCut es necesario y pertinente incorporar las categorías de Kischinhevsky y Campos para el estudio de los servicios de “radio social” (2015: 208): arquitectura de la interacción, multimedialidad, hipertextualidad, personalización y memoria.

En cuanto a la arquitectura de la interacción propuesta por RadioCut se destaca que los usuarios de la plataforma tienen grandes capacidades para interactuar con el contenido. Entre las más destacadas se encuentra la de compartir en redes sociales el corte, programa o emisora escuchada con un simple click que permite publicar la actividad en Twitter, Facebook, Google+, LinkedIn, enviar por mail e incluso la capacidad de insertar el corte de audio en un sitio web personal o propio. A esto debe sumarse que cada vez que se realiza un corte de audio este se publica automáticamente en los perfiles de Twitter y Facebook de la plataforma.

En esta instancia de interacción con los contenidos es posible etiquetar los cortes generados, seleccionar como “favoritos” a recortes pero no a emisoras o programas al mismo tiempo que se puede crear una playlists con esos cortes o programas ya emitidos (que se establecen como otro tipo de recortes). Los usuarios pueden suscribirse a través de un feed de RSS para que la plataforma envíe alertas cuando se publican nuevos contenidos en el perfil de una emisora o programa. Como se dijo anteriormente, los audios se pueden descargar solo para usuarios registrados.

Cuadro 55. Interacción

Arquitectura de interacción			
Funcionalidad	RadioCut	Funcionalidad	RadioCut
Compartir en redes sociales	SI	Comentarios	SI
Seguir emisoras o programas	SI	Mensajes Privados	NO
Seguir a otros usuarios	SI	Crear "Playlists"	SI
Recomendar contenidos a amigos	NO	Añadir contenidos	NO
Etiquetar contenidos	SI	Descargar contenidos	SI
Indicar contenidos favoritos	SI	Venta de contenidos	NO

Fuente: Elaboración propia

A pesar de esto la interacción entre los distintos usuarios sólo puede realizarse a través de los contenidos. No es posible realizar comentarios con el perfil de usuario (aunque sí se pueden realizar conectado a un perfil de Facebook lo cual atenta con la interacción dentro de la plataforma), enviar mensajes entre los mismos usuarios o recomendar contenidos. Del mismo modo, no se puede generar una lista de relaciones (algo así como “amistades”) y por lo tanto tampoco se puede observar qué es lo que escuchan o recomiendan otros usuarios. Los niveles de interacción de tipo “personal” entre los perfiles son bajos.

La multimedialidad también es un aspecto que encuentra altibajos dentro de RadioCut, si bien los perfiles de usuarios, emisoras y programas cuentan con fotografías y descripciones de cada uno no ocupan un rol preponderante en la presentación del contenido. Puede destacarse que se encuentra información amplia sobre programas y emisoras: desde programación hasta integrantes y horarios de comienzo y finalización. La falta de videos (muchas veces generados por la emisora) muestra una falta de retroalimentación entre RadioCut y otras plataformas sociales (por ejemplo no se puede acceder a los perfiles en Twitter, Facebook o Instagram de las radios y programas). Esto también se debe a los impedimentos que la plataforma para que los usuarios (emisoras, programas u oyentes) suban contenido.

Cuadro 56. Multimedialidad e Hipertextualidad

Multimedialidad		Hipertextualidad	
Funcionalidad	RadioCut	Funcionalidad	RadioCut
Imágenes de Emisoras/programas	SI	Registro con perfiles en redes sociales	SI
Videos	NO	Compartir audios en redes sociales	SI
Textos	SI	Habilita enlaces en los perfiles	SI
Comentarios	NO	Conecta con sitios de productor	SI
		Aplicación para móvil	SI
		Muestra contenidos relacionados	SI

Fuente: Elaboración propia

La hipertextualidad que establece RadioCut para sus contenidos permite que sus cortes puedan ser encontrados por el programa al que pertenecen, por la emisora, por ser los últimos en ser creados, por ser populares o por estar relacionados con las escuchas de los oyentes. Esto facilita y permite saltar de un audio a otro, de una emisora a otra a través de distintas formas de relacionar el contenido al tiempo que facilita el ingreso a la plataforma a través de recomendaciones publicadas en redes sociales y salir de la misma hacia los sitios de los productores.

Cuadro 57. Personalización y memoria

Personalización		Memoria	
Funcionalidad	RadioCut	Funcionalidad	RadioCut
Bio de Perfil de oyente	SI	Historial de escucha	NO
Foto de Perfil de oyente	SI	Historial de favoritos	SI
Lista de emisoras o programas favoritos	NO	Guardar playlists	SI
Playlists	SI	Sugerencias basadas en hábitos de escucha	SI
Diferencias entre perfil de oyente y de emisora	NO		

Fuente: Elaboración propia

La instancia de personalización del consumo es uno de los puntos más destacables de la plataforma. A la capacidad que RadioCut da al usuario para viajar en el tiempo de las transmisiones, recortar los audios, pausar, adelantar, retroceder y acelerar la velocidad de reproducción se suman otras cuestiones. La posibilidad de generar un perfil de oyente con información personal y fotografía se suman a la generación de playlists y listados de recortes favoritos.

Por el lado de la memoria, se destaca nuevamente la gran capacidad de encontrar contenido ya emitido en las radios así como el listado de favoritos y recortes más escuchados por parte de los usuarios pero no así un historial de escucha. Por último, la recomendación de contenidos basados en el etiquetado y en los contenidos a los que acceden los usuarios es algo destacable. Un análisis con estadísticas generadas por Google Analytics permite extraer un perfil de los usuarios de RadioCut así como de sus usos. El 50% de sus visitantes se encuentran entre los 25 y los 44 años. Luego su audiencia es más adulta que joven, en promedio. Por otro lado, el principal dispositivo de conexión con la plataforma es el teléfono móvil que duplica la participación de las computadoras. Al momento de pensar en un usuario ideal de la plataforma, Guillermo Narvaja (Director y creador de RadioCut.fm) destaca que la figura de un oyente tradicional de radio es la que predomina.

Nosotros pensamos la plataforma para el oyente habitual de radio. Hay una parte donde nosotros captamos a las personas que le interesan las noticias o que se vuelven virales. Pero para nosotros el usuario es una persona para la cual la radio es algo importante en su vida y que quiere escuchar su radio. Estaría bueno que RadioCut funcione mejor en cuanto al descubrimiento de contenidos. La primera parte de descubrimiento es la sección de los más populares pero es muy limitado porque por ahí no son los temas que a vos te interesan entonces no hay mucho movimiento. Ahí tendríamos que tener inteligencia para recomendar o un modelo tipo red social donde vas siguiendo por recomendaciones de usuarios y perfiles. Hoy no tenemos recursos para implementar esos desarrollos. Después habría que ver si la masa de usuarios que tenemos alcanza para generar ese modelo.¹⁰⁰

De acuerdo a Narvaja, entonces, el usuario ideal de la plataforma es un oyente fiel y seguidor de una emisora de radio que ingresa para escuchar sus programas preferidos (en vivo o desprogramado). Sin embargo, esto no quita que la plataforma busque mayores interacciones de los usuarios con la misma a través de mejoras en el sistema de recomendación de contenidos y recortes. Este es uno de los aspectos a mejorar por la plataforma y está íntimamente relacionado con el origen del tráfico a la web y, también, con las actividades más realizadas por los usuarios dentro de la misma.

Si se analiza la procedencia del tráfico al sitio se encuentra que son los buscadores (Google) la principal fuente de tráfico seguido por las redes sociales y el ingreso directo. Esto demuestra que la plataforma no logra convertir su gran actividad en redes en ingresos a su sitio web. En especial, su continua publicación en Twitter no parece rendir tributos al igual que la actividad en esa red social de sus usuarios. Al respecto, Narvaja señaló:

No podemos hacer un mecanismo de selección para publicar en redes que no sea automático. Y si no es automático si no es la reciente creación es difícil establecer un criterio. Hoy tenemos uno que tiene que ver con la popularidad del usuario pero igual no deja de ser alta la cantidad. Sigue siendo muy difícil predecir qué es lo que se va a volver muy escuchado con los cortes. Al final creo que la viralización con nuestra cuenta en Twitter no es muy importante. La viralización real tiene que ver con la recomendación entre usuarios o los medios que la incluyan.¹⁰¹

Facebook es la plataforma social que mayor cantidad de tráfico genera para RadioCut con muchos cuerpos de distancia sobre el resto.

Los datos de usuarios únicos totales y páginas visitadas muestran cierta estacionalidad en el acceso a RadioCut que es congruente con los meses de mayor y menor audiencia de la radio tradicional. Así, los meses de enero, febrero y marzo suelen ser de menor encendido y de uso

¹⁰⁰ Entrevista a Guillermo Narvaja, Director y Creador de RadioCut.Fm, realizada el 10 de junio de 2019.

¹⁰¹ *Ibidem*.

de medios en general. La caída entre noviembre y enero es de casi una quinta parte de los usuarios e igual cantidad de páginas vistas.

La fuerte presencia de los audio-cortes en la dieta de los oyentes de RadioCut muestran que la posibilidad de escuchar contenidos desprogramados tiene buena recepción en los usuarios.

Hoy el sistema de recomendación es muy básico. Te aparece lo más popular dentro de cada contexto o los recortes recientes dentro del mismo contexto. Si vos marcás algo como favorito lo ideal sería que eso sea utilizado para recomendarte contenidos pero no podemos hacerlo. Estamos viendo dos alternativas. Una es mejorar el producto aún cuando no tenemos un mercado grande y las radios no se relacionan mucho. La otra es probar con replicar el modelo y expandirnos en otro mercado. (...) No tenemos bien trabajado la información que le pedimos a los usuarios. Nosotros le vemos la pata social pero no la podemos desarrollar, con eso podríamos mejorar la viralización, buscando que se construyan perfiles. La cantidad de usuarios que tiene imagen de perfil es el 1,5% y la bio tiene un porcentaje similar. Es muy poca cantidad.¹⁰²

La encrucijada en la que se encuentra la plataforma, entonces, es la de la conjunción de una necesidad de innovar en el sistema de recomendación de contenidos, en las capacidades de socialización de los usuarios dentro de la misma, extraer datos de los comportamientos y conseguir un nivel de ingresos que avale la inversión necesaria para hacerlo. El debate en el que se encuentra el director de RadioCut es el de la necesidad de mejorar el engagement del sitio junto a una estrategia de recomendación de contenidos de tipo social no inteligente. Narvaja traza una diferencia sustancial entre lo que para él son los sistemas algorítmicos de sugerencias en plataformas como Netflix y Spotify y lo que debería desarrollarse en otras como RadioCut que trabajan con contenidos provenientes de medios tradicionales.

No creo mucho en que funcionen bien los algoritmos de recomendación inteligentes. Creo que funciona más la recomendación social. Si hubiese tenido los recursos para ir a un tipo de recomendación sería por el segundo. Buscaría la socialización dentro de la plataforma y que las recomendaciones no sean en base a interpretaciones de un algoritmo sino en base a los usuarios, programas o radios que seguís. Sería un sistema de recomendación puramente social. Netflix o Spotify tienen sistemas de recomendación inteligentes. Ellos son plataformas pensadas desde lo privado, en cambio RadioCut no. La situación de consumo es más privada. En nosotros el descubrimiento es más social y yo veo un impulso por compartir cosas, cortes. El contenido hablado es interesante para eso, para ponerlo en debate, no es como las películas o la música. El universo de la música o las películas es mucho más reducido que la cantidad de horas de radio que se generan o de la agenda de noticias. Es más estático, no hay tanta necesidad de descubrimiento. Es difícil que un amigo me recomiende un tema o una serie en redes sociales o por plataformas digitales. Ahora Spotify le está dando relevancia a las plataformas sociales con el podcast, permite

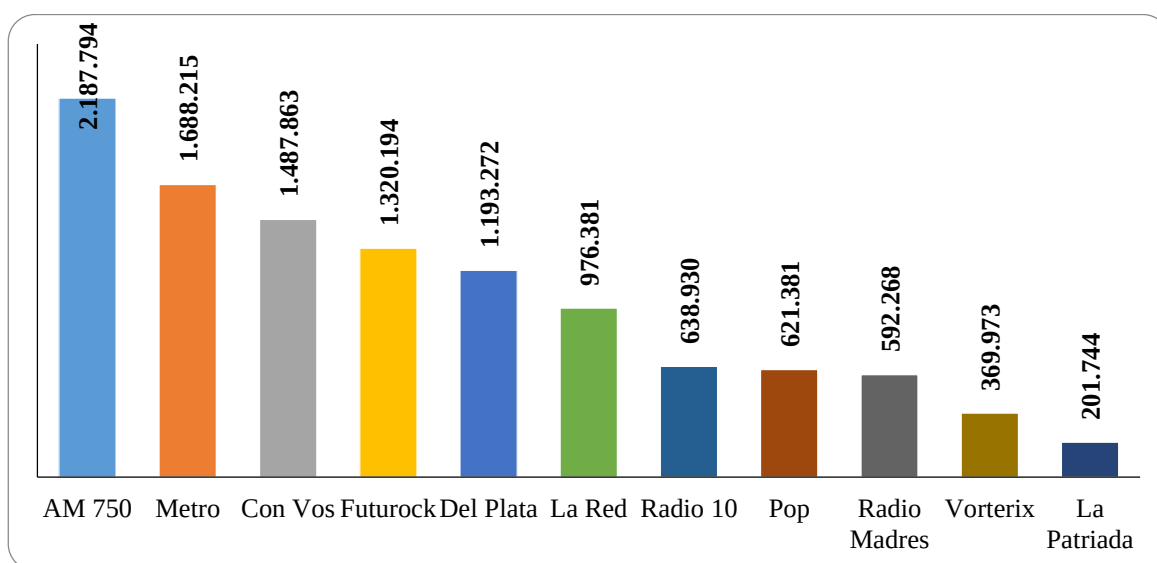
¹⁰² Ibidem.

reproductores embebidos para Twitter o Facebook, pero ahora que se metió con contenidos hablados.¹⁰³

De acuerdo a los datos de Analytics, la funcionalidad más utilizada es la de realizar un salto temporal (sea por el buscador de horas y fechas o con las funcionalidades de adelanto o retraso de a 15 segundos).

Las emisoras más escuchadas cuentan, todas, con una programación neta y exclusivamente hablada, sean estas de AM, de FM o radios online. De hecho, una de las cinco más escuchadas se transmite solo por internet, como puede verse en el siguiente cuadro (FutuRock). El listado está compuesto, además, por cinco radios AM y otras cinco de FM.

Cuadro 58. Emisoras más escuchadas en RadioCut



Fuente: Elaboración propia con datos de Google Analytics para RadioCut.FM

Narvaja observa, además de la diferencia de duración de sesión entre emisoras musicales y emisoras habladas, existen diferentes tiempos de escucha entre usuarios registrados y no registrados así como entre las sesiones registradas en la aplicación móvil y la web.

La sesión en la app es promedio de una hora y en la web de media aunque en la web hay mucho más tráfico casual por cortes o virales y eso te baja el promedio. Durante el mes un usuario de la app escucha 12hs mensuales, en la web los usuarios registrados escuchan cerca de 20 horas.¹⁰⁴

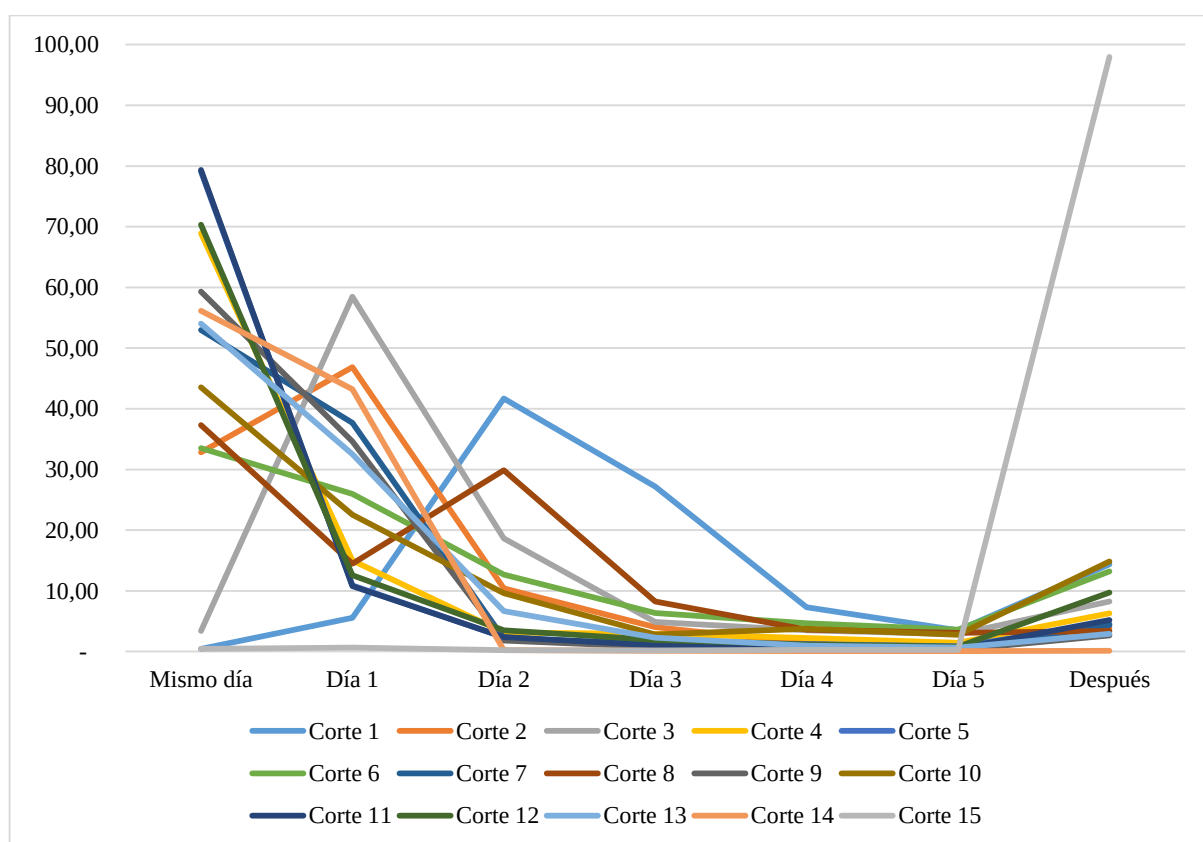
En cuanto a los usos y la “vida útil” de los cortes realizados por los usuarios (individuales o de emisoras) se encuentra que muestran un gran porcentaje de sus reproducciones cuanto más

¹⁰³ Ibidem.

¹⁰⁴ Ibidem.

cerca en el tiempo se encuentran de su transmisión en directo. Esto quiere decir que más de la mitad de los 15 cortes más escuchados en el período analizado cuentan con más del 50% de sus reproducciones en el día en que fue realizado con una cantidad decreciente de “plays” hacia los días posteriores. De los 15 cortes estudiados, solo uno cuenta con más del 15% de sus reproducciones más allá del quinto día posterior a su emisión. Esto puede servir para explicar la relevancia o criterio noticioso que se utiliza para generar los cortes, la lógica de viralización que sigue su consumo y, por último, la dificultad para volver perdurable en el tiempo un contenido que fue pensado para su fugaz transmisión en vivo y en directo.

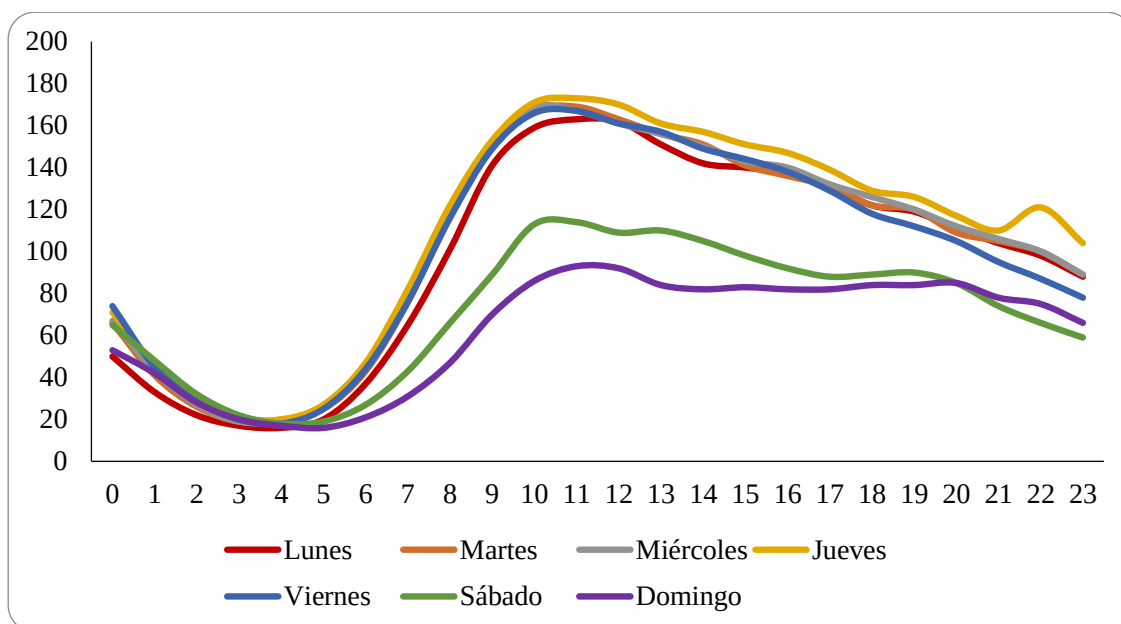
Cuadro 59. Porcentaje de reproducciones de los cortes en los días posteriores a su realización



Fuente: Elaboración propia con datos de Google Analytics para RadioCut.FM

Si se revisan los horarios de máxima cantidad de usuarios registrados por los siete días de la semana se puede encontrar una relación similar mas no igual con los comportamientos de la escucha de radio. Si bien los días de semana (lunes a viernes) son los más fuertes y el prime-time radiofónico se sostiene en esta plataforma online, la diferencia con los horarios y días de baja no es tanto como suele ser en la escucha de radio general auditada por Kantar Ibope Media.

Cuadro 60. Horario y día de conexión de los usuarios



Fuente: Elaboración propia con datos de Google Analytics para RadioCut.FM

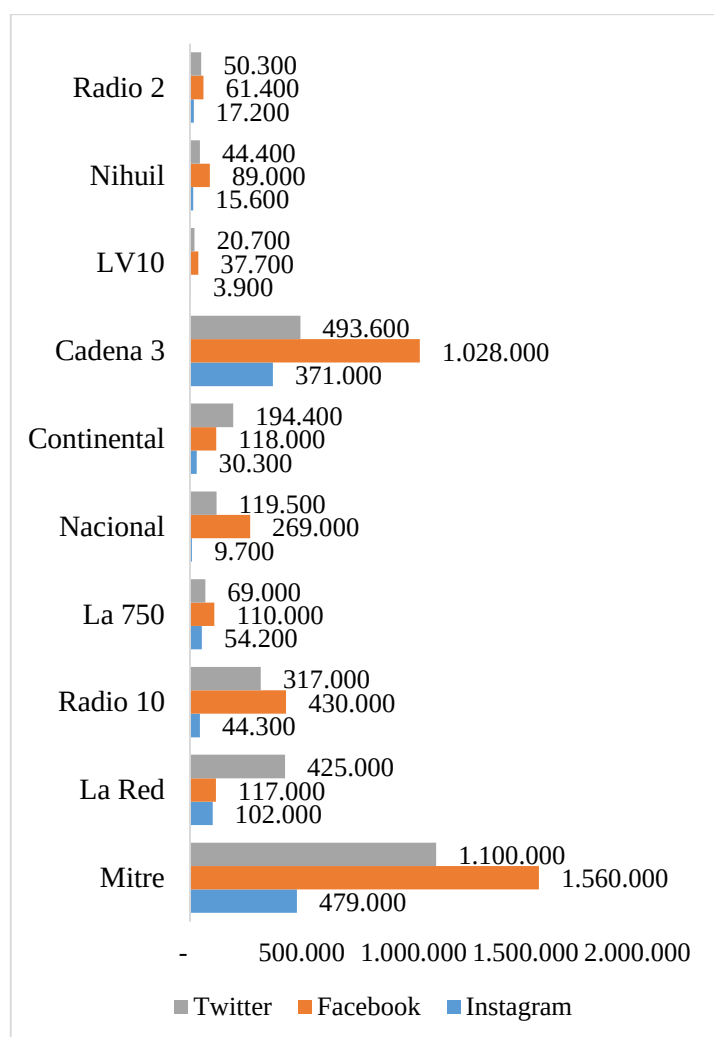
De esta manera, como puede observarse en estos datos, hay una falencia en la capacidad de socialización y de conversión de la gran cantidad de actividad que la plataforma tiene en redes sociales para convertirla en visitas al sitio. Por otro lado, los usos de las audiencias siguen siendo de escucha lineal aunque esa situación no sea siempre sincronizada con el vivo de la emisora. Por otra parte, hay muy poca interacción entre los perfiles de usuarios así como entre éstos y los perfiles de emisoras o programas.

6.2. Planificación y uso de redes sociales

El debate entre Facebook y los medios de comunicación por la renta publicitaria tiene su capítulo radiofónico. Las formas de publicar, los objetivos detrás de esas estrategias y las diferencias entre éstas para Instagram, Facebook y Twitter (Avilés Rodilla, 2017) permiten caracterizar otra faceta de la distribución de los contenidos: su comunicación pública en las redes sociales.

Como puede verse en los gráficos que siguen a continuación, las comunidades que las emisoras tienen en las tres redes sociales estudiadas son de gran tamaño, aunque las de Facebook suelen ser más grandes que las del resto.

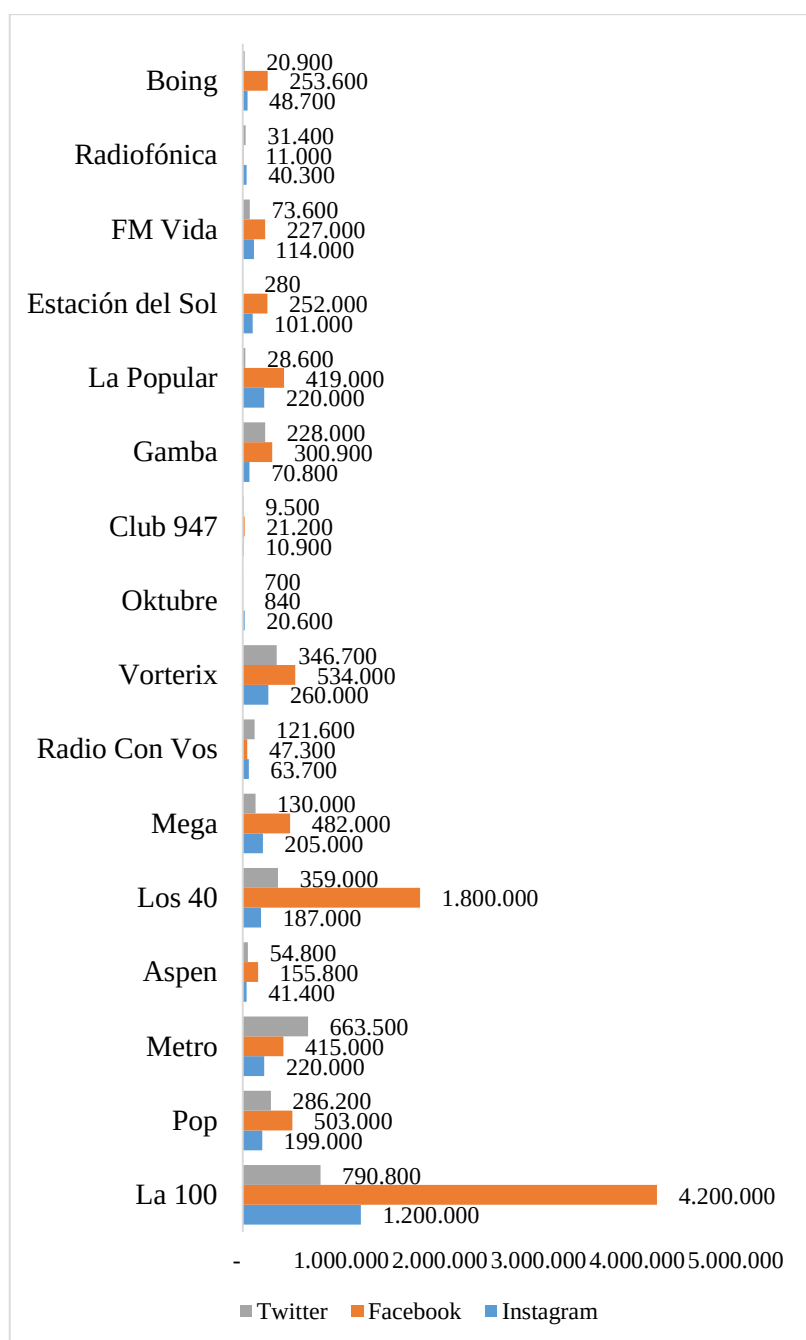
Cuadro 61. Cantidad de seguidores en redes sociales de las emisoras AM estudiadas



Fuente: Elaboración propia en base a datos de agosto de 2020

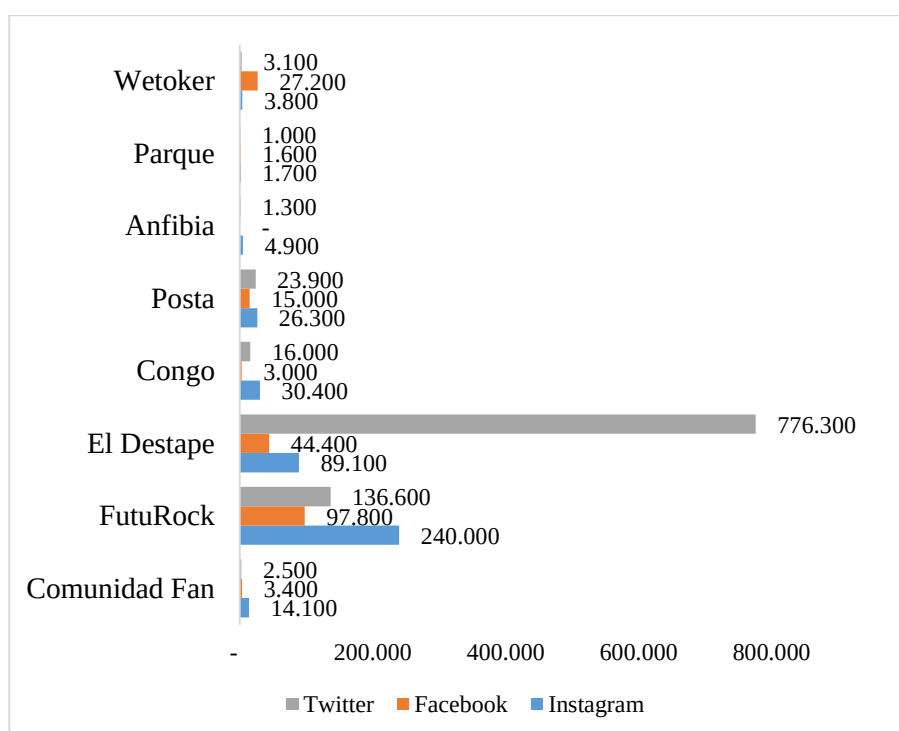
Los gráficos demuestran que para el mercado tradicional Facebook tiene un volumen de comunidad muy importante. Sin embargo, esto puede deberse a la presencia de estas emisoras en esa red social desde hace, por lo menos, diez años. En ese tiempo, resulta lógico que hayan consigo construir comunidades de seguidores de ese tamaño. Por otro lado, se encuentra que existe una relación entre la cantidad de seguidores en Twitter y en Instagram según la emisora sea hablada-informativa o musical. En el primer caso, los seguidores en Twitter son más que los de Instagram mientras en el segundo caso sucede lo contrario. Por último, también se destaca que en el caso de las comunidades digitales de los casos nativos de este entorno no hay casos donde Facebook sea la red social más relevante. Instagram suele imponerse a excepción de El Destape que tiene la tercera cantidad de seguidores más alta de todos los casos estudiados (solo se ubica detrás de Mitre y La 100).

Cuadro 62. Cantidad de seguidores en redes sociales de las emisoras FM estudiadas



Fuente: Elaboración propia en base a datos de agosto de 2020

Cuadro 63. Cantidad de seguidores en redes sociales de las emisoras online y productoras de podcast estudiadas

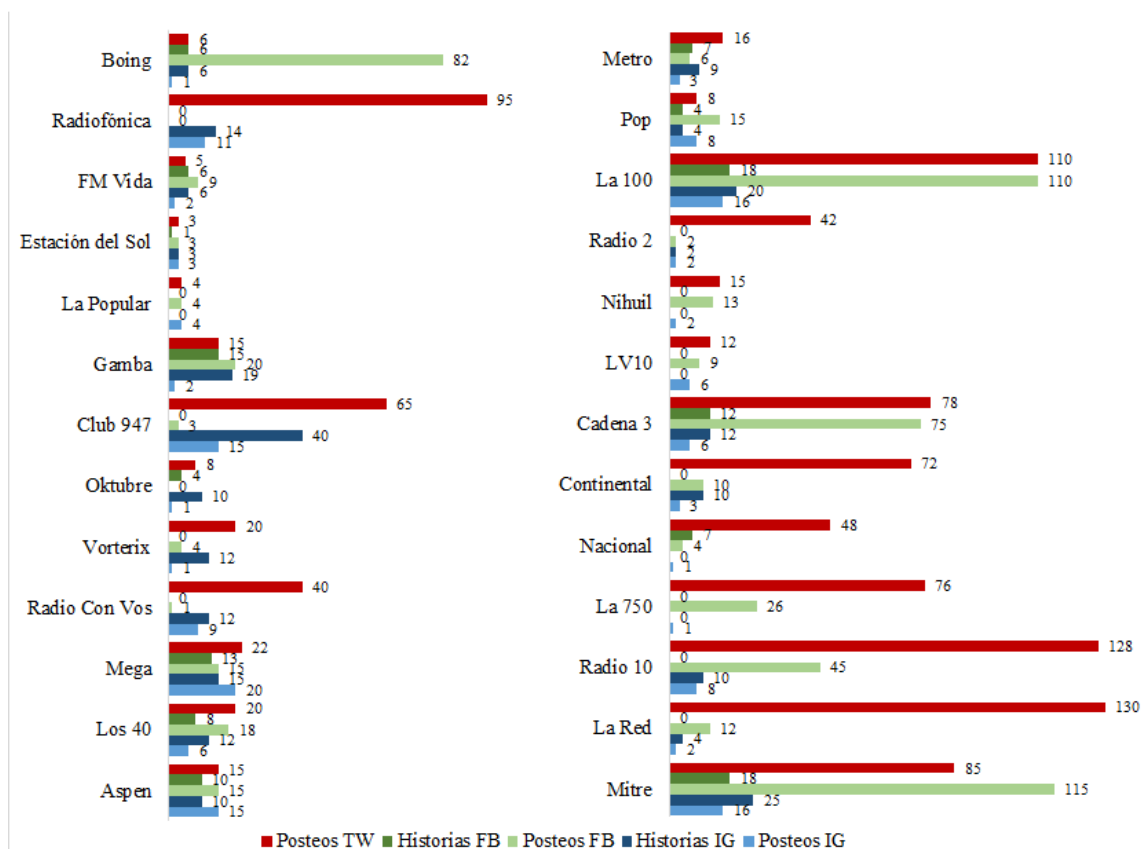


Fuente: Elaboración propia en base a datos de agosto de 2020

Otro rasgo a estudiar antes de avanzar en la descripción de las estrategias para cada red social es la actividad diaria promedio de los casos estudiados en cada una de estas redes. En el gráfico que se puede ver a continuación, se encuentran la cantidad de posteos en el feed y las historias que se pueden encontrar, en promedio, de forma diaria en los perfiles de cada uno de los casos estudiados.

Como puede verse en el gráfico, para las emisoras informativas o habladas Facebook y Twitter conllevan un gran trabajo de publicación, en especial para los posteos en los inicios de ambas redes sociales. Esto se debe principalmente a dos cuestiones: la transcripción de eventos que suceden al aire de la radio, como entrevistas, y la recomendación o invitación a visitar o leer distintas notas de los sitios webs. En las emisoras de FM de corte más musical como pueden ser Mega, Oktubre, Los 40, Aspen, Gamba, Vorterix o Estación del Sol, no existe tanta diferencia en el tratamiento y el trabajo en redes sociales e incluso Instagram se transforma en el principal canal de comunicación social entre historias y posteos. Estos casos se destacan porque publican mayor cantidad de historias, en correlato de lo que sucede al aire de la radio, que publicaciones en el inicio. Algo que no sucede ni se registra en las radios que apuntan a un público de mayor edad como las AM.

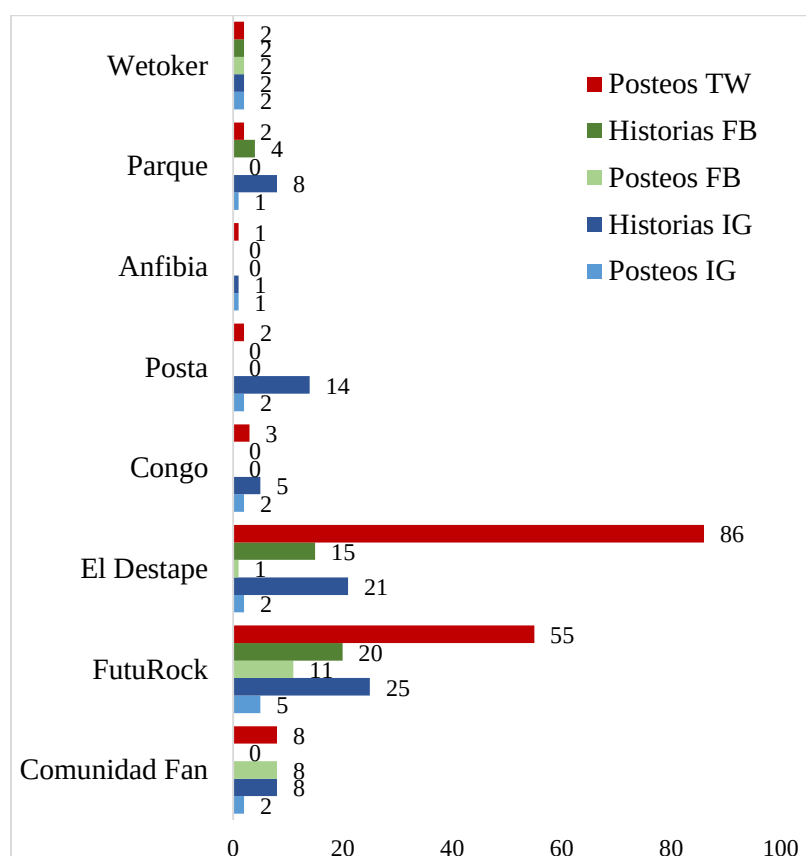
Cuadro 64. Actividad diaria promedio de las emisoras de AM y FM estudiadas



Fuente: Elaboración propia en base a datos diarios promedio de agosto 2020

En el gráfico que continúa, puede verse que las emisoras nativas digitales y los productores de podcast que tienen sus propios perfiles en redes sociales (no es el caso de La Voz, Los Andes o La Nación) la actividad diaria se parece más a la de las emisoras de FM musical.

Cuadro 65. Actividad diaria promedio de las emisoras de emisoras online y productoras de podcast estudiadas



Fuente: Elaboración propia en base a datos diarios promedio de agosto 2020

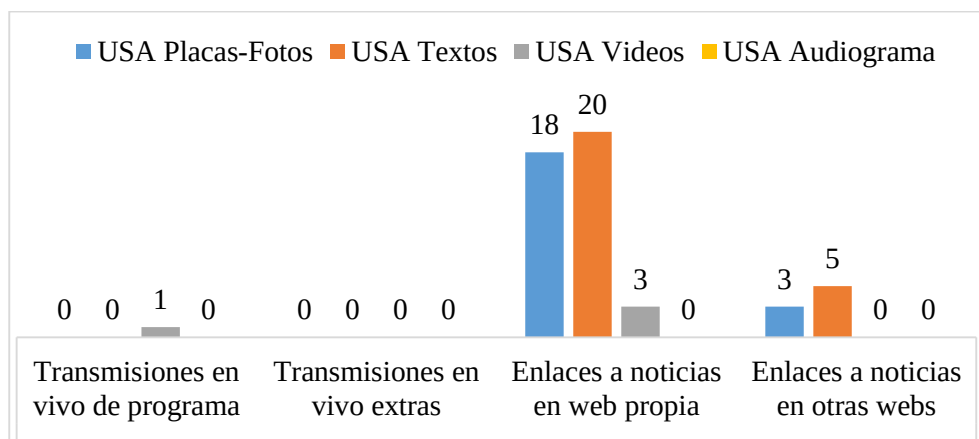
Para los productores de podcast, Instagram es el principal canal de difusión y comunicación de sus contenidos. Su actividad diaria se central fuertemente en esa red social entre publicaciones del feed y stories. Además, su actividad en Facebook es casi nula o réplica directa de lo que postean en Instagram. En el caso de las radios online se destaca la cobertura en Twitter principalmente por las transcripciones de lo que sucede en los programas más periodísticos de primera y segunda mañana (El Destape y FutuRock). En este sentido, se parecen a emisoras informativas tradicionales con la salvedad de una baja explotación de Facebook.

6.2.1. Twitter

El uso de Twitter dentro de los casos estudiados de emisoras (tradicionales y online) es utilizado principal y centralmente con dos objetivos: dar seguimiento al vivo de la emisora y replicar contenidos publicados en los sitios webs. Como puede verse en el gráfico a continuación, la utilización de enlaces para redirigir el tráfico a la web propia es de las estrategias más usadas. Para eso, las emisoras utilizan una doble táctica de tuits escritos combinados con fotos. Los

casos que no utilizan esta estrategia se deben, principalmente, a la ausencia de contenidos publicados en los sitios webs (Radio 10, Mega, Pop, por ejemplo). Se nota una ausencia total de estrategias de transmisión en vivo a través de esta red social que bien podría realizarse, por ejemplo, a través de Periscope.

Cuadro 66. Tipos de uso informativo de Twitter



Fuente: Elaboración propia

En línea con el uso informativo de esta red social, los casos estudiados no suelen utilizar ni replicar contenido de sitios que no sean propios (salvo en caso de publicidades, como se ve en el apartado dedicado a comercialización).

Por otro lado, casi la totalidad de emisoras habladas utilizan sus perfiles de Twitter para transcribir textuales de entrevistas en piso. Martín Biblioni, Jefe de Redacción Web de Radio Nacional, explica su utilización.

Tratamos de publicar mayormente textuales y la típica frase “ahora en Radio Nacional fulano de tal hablando sobre tal cosa”, foto. Si fulano está en la radio, más foto todavía porque se le da mayor jerarquía, se trata de mostrar que vino a la radio, de hacer fotografías dentro del estudio, con el conductor con el panelista, desde diferentes ángulos. (...) Twitter es una enorme plataforma de difusión de los contenidos pasados o por venir. Cuando las producciones tienen invitados en los estudios y nos avisan la gente de redes sociales, tiene la posibilidad de hacer una venta de esos contenidos, se anuncia que fulano va a estar y por supuesto cuando hay varios avisos institucionales. (...) En términos de hoy, es retroalimentar un medio con otro, lógicamente el medio más instantáneo después de la radio, es la red social, entonces la política es servirse de la red social para llevar público a la página. Una vez que llego, se le puede dar un montón de cosas que en un tuit no se ve, entonces el tuit es el gancho para traerlo al a página, y cuando entra, la intención es tratar de que permanezca y navegue por dentro de los contenidos de la radio.¹⁰⁵

¹⁰⁵ Entrevista a Martín Biblioni, Jefe de Redacción Web de Radio Nacional, realizada el 13 de noviembre de 2019.

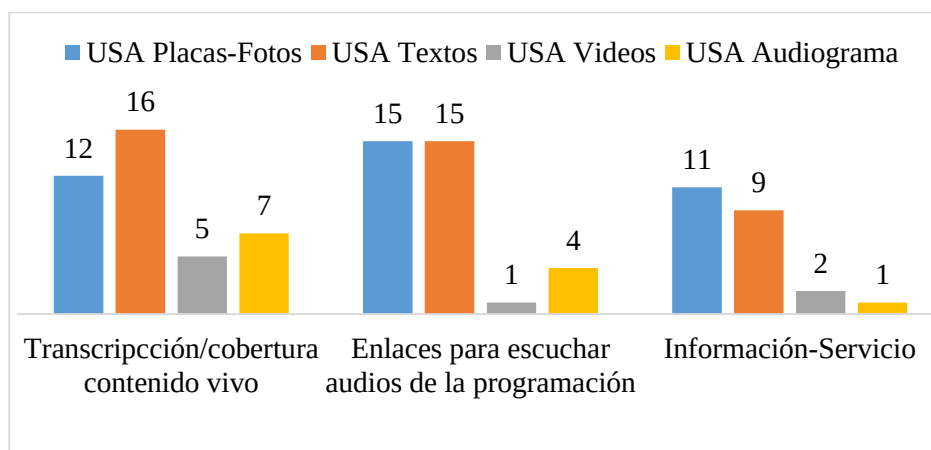
En pocos casos estas transcripciones se realizan sobre declaraciones, editoriales o columnas de los integrantes de los staff fijos de los programas. Y todos los casos que realizan una transcripción de contenidos del vivo lo hacen por la vía textual aunque es muy alta la inclusión de estrategias multimedias: se publican placas con imágenes de los personajes citados con una frase del mismo, se incluyen versiones en video de esas declaraciones y también se utilizan audiogramas. Esta última estrategia sirve para poner en valor la naturaleza sonora de los contenidos. Se destaca, además, que las emisoras de corte periodístico informativo realizan una cobertura mucho más abundante de lo que sucede en el aire de las emisoras (todas las AM de Buenos Aires, Radio Con Vos, FutuRock y El Destape). Aunque también se pudo registrar un mayor uso de esta práctica en los horarios matutinos (donde más se escuchan las emisoras y más volumen informativo o de entrevistas se pueden realizar). Por último, ligado a las transcripciones, se encuentra que ninguno de los casos estudiados en Córdoba utiliza Twitter para esto y que los ritmos de publicación en las emisoras de Mendoza y Santa Fe son menores. El Destape Radio es uno de los casos estudiado que hace un uso más intensivo de Twitter. Mariano Mogni describe y justifica esta decisión.

Hay dos cuestiones paralelas, una es la generación de tráfico, en cuanto a, si vos publicas una noticia en una determinada red social, tener trafico directo al sitio, y la otra que es la presencia. Nosotros tomamos a Facebook como una red social en la que explorar temas de tráfico, y Twitter es más una cuestión de presencia de marca y de otro tipo de cruce entre periodistas. (...) Instagram más bajar el rango etario y WhatsApp más para un círculo rojo y masividad. (...) (A Whatsapp) Lo usamos de una forma muy tradicional, más artesanal. Es un teléfono de línea, desde el cual nosotros mandamos contenidos, listas de difusión y creo que te dejan tener a 250 o 300 contactos, algo así. (...) Esas listas de difusión no son invasivas, yo no te voy a mandar a vos, si vos no querés antes recibirla. Por lo cual ese mundo que te digo de 200 y pico, 300 listas de difusión o más, de 250 personas en cada una, es porque es apersona voluntariamente nos pidió que le mandásemos la información.¹⁰⁶

En esta investigación no se encontró otro caso que utilice Whatsapp como una plataforma de llegada a sus oyentes. Resulta llamativo y novedoso que miles de personas soliciten que una emisora le envíe información de manera diaria a su teléfono celular. Sin dudas, es una muestra de confianza y credibilidad en la marca y en los contenidos.

¹⁰⁶ Entrevista a Mariano Mogni, Director de El Destape Radio, realizada el 11 de octubre de 2019.

Cuadro 67. Tipos de uso informativo de Twitter en las emisoras estudiadas



Fuente: Elaboración propia

También se utilizan audiogramas para recomendar y compartir audios de la programación aunque en menor cantidad. Para realizar esta acción son más habituales los tuits compuestos por textos y fotos del conductor, periodista o invitado en cuestión. Es muy poca la producción específica de placas o piezas para esta red social. Se destaca el caso de Vorterix que, por tener el 100% de sus contenidos de aire en versión audiovisual, todos los mensajes informativos compartidos son acompañados de videos. Por último, se destaca que buena parte de los casos estudiados publican en redes sociales información de tipo “servicio” sobre el estado del tránsito, temperatura o últimas noticias. Principalmente, las fotos o placas gráficas son las utilizadas para comunicar estas cuestiones.

Santiago Cantenys, Director de Radio La Red, describe los problemas de una radio para expandir su contenido sonoro en Twitter y la estrategia para satisfacer al seguidor que no le interesa visitar la web o escuchar la radio.

En Twitter a nivel sonoro nosotros compartimos las notas que hacemos, la gente si hace clic sobre el tuit, lo consume de ahí no se tiene que ir a otro lado, lo hace dentro de la red social. Tratamos de captar gente que anda dando vuelta por las redes para que nos escuche También entendemos que por ahí el usuario de Twitter consume Twitter y no se va a otro lado, entonces que sepa a través de nuestro Twitter qué informaciones están al aire y que nos están diciendo los entrevistados o que va a ocurrir al aire, pero sabemos que se van a quedar ahí. (...) Yo le doy la opción, pero si se queda en Twitter también tiene material, se informa de lo que está pasando. En Instagram es diferente. Ahí tratamos de cautivar desde la imagen, también desde la imagen para promocionar cosas nuestras, que la gente se entere, nuestros eventos, nuestras transmisiones, que puede haber también imagen de lo que escuchan, porque la gente lo quiere ver. (...) En Facebook la gente está por ahí más acostumbrada a buscar enlaces para ir hacia otro lado, y también es otra edad, la del usuario de Facebook diferente a la de Instagram. (...) Vamos buscando, más allá de

promocionar, entender al usuario y darle algo adaptado a su experiencia en la red social. No traerlo a la escucha, porque son cosas diferentes.¹⁰⁷

De esta manera, cada red social parece cumplir un rol dentro de la estrategia digital de las emisoras y su explotación puede estar determinada por el tipo de audiencia que esa marca tiene o el tipo de contenido. En tren de detectar estas diferencias por contenidos y audiencias, Ana Sofietto (Jefa de Producto Digital del Grupo Octubre) comenta las diferencias entre una AM informativa, una FM deportiva y otra FM musical. En el primer caso sucede lo siguiente:

En la 750 le damos más atención al Facebook y al Twitter. Twitter es más textual, el seguimiento del minuto al minuto de la radio, y el Facebook lo usamos mucho para hacer los “live”, igual tiene una audiencia muy grande, a la gente le encanta preguntar. (...) Como que la gente escribe un montón, es una audiencia participativa. Pero por ejemplo no hacemos casi nada en Instagram. Pero eso no es solo por la audiencia de 750, sino también porque somos equipos chicos, como te decía antes uno también podría probar muchas más cosas, entonces es focalizar tu estrategia, en que es lo mejor para tu producto y que es lo mejor que puedes hacer con el equipo que tenés.¹⁰⁸

El caso de la FM Octubre, musical y de perfil juvenil es distinto.

Es una radio pensada para jóvenes, hecha más o menos por gente joven, ideada por gente no joven, entonces ahí es algo para explorar, por ahí no tenemos tanta experiencia. Como se define eso hoy en día, es una tarea linda, importante, pero grande. Hacia dónde se va a ir con esa radio, qué contenidos. La audiencia más joven que tiene esa radio por ahí no la está escuchando en streaming, principalmente consume a través de Instagram las cosas que le interesan, ahí le estamos dando mucha más bola a los números de audiencia que tenemos en Instagram que a los streaming. Pero nos dimos cuenta que empezamos medio caballito, replicando. Entonces dijimos “no, no podemos seguir diversificando recursos, dedicando tiempo a hacer noticias en el sitio, dedicando tiempo a las redes, dedicamos tiempo al aire... enfoquémonos y hagamos una cosa que funcione bien” y esa cosa que más nos importa, acá es Instagram.¹⁰⁹

Para la FM deportiva Club 947 la estrategia es más similar a la de la AM.

La 94.7 es distinta, porque tiene una audiencia más grande, una audiencia que escucha más radio, porque además tiene mucho más contenido, es una radio que cubre todos los deportes, está en FM, le está dando mucho espacio al deporte y al género, tiene un montón de particularidades, en términos de noticia. Hace mucho más fácil explotar hacia un camino más similar al de la 750.¹¹⁰

¹⁰⁷ Entrevista a Santiago Cantenys, Director de Radio La Red, realizada el 15 de noviembre de 2019.

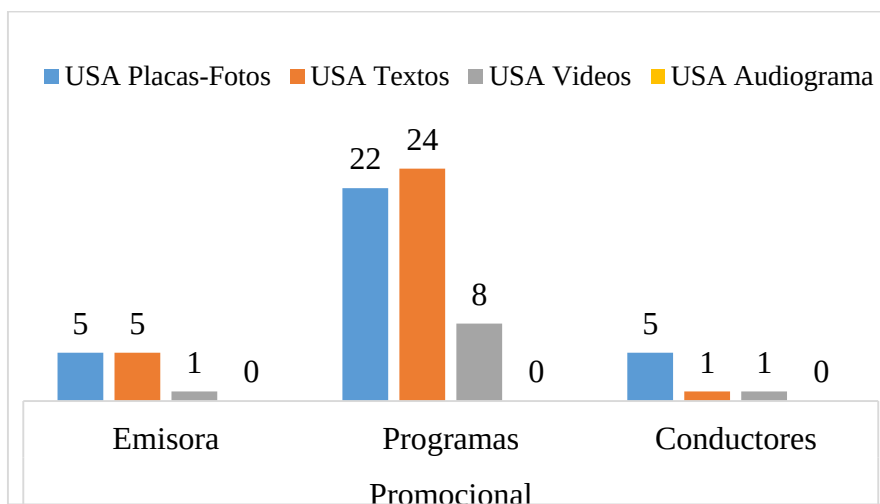
¹⁰⁸ Entrevista a Ana Sofietto, Jefa de Producto Digital de Grupo Octubre, realizada el 17 de octubre de 2019.

¹⁰⁹ *Ibidem*.

¹¹⁰ *Ibidem*.

Como se sostuvo en líneas anteriores, el tipo de emisora condiciona la actividad en redes sociales. Y los usos informativos e interactivos como la relevancia de la función promocional para esos espacios marca, en muchos casos, si se está frente a una emisora joven o adulta, musical o informativa.

Cuadro 68. Tipos de uso promocional de Twitter en las emisoras estudiadas

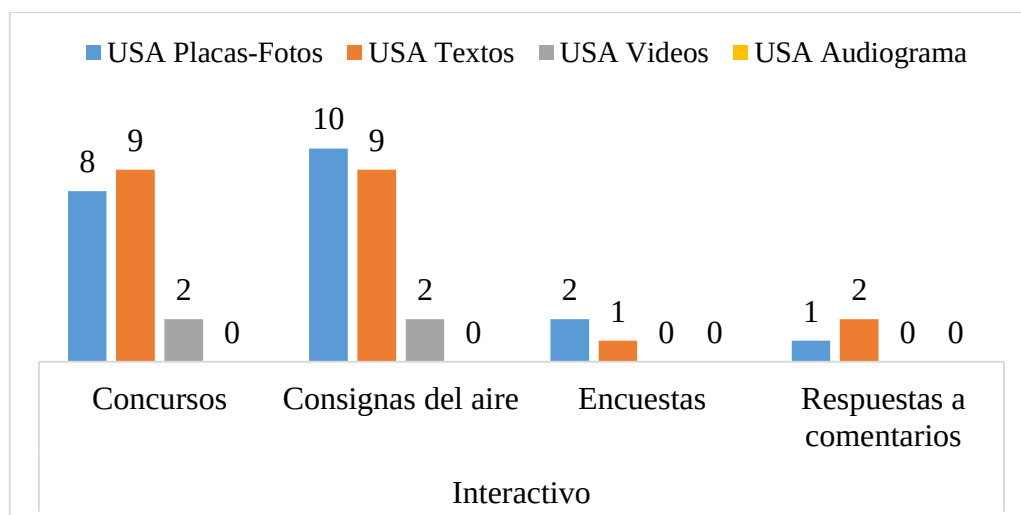


Fuente: Elaboración propia

La función promocional en esta plataforma implica mucho menos caudal de publicaciones y tuits por parte de los casos de estudio. En cantidad pero también en proporción. Y sí se destaca que la mayor búsqueda de las emisoras con esta función es la de anunciar o promocionar programas que forman parte de la grilla. Si bien los anuncios de los programas incluyen fotos de los integrantes, no es habitual que se promocioe directamente a los integrantes de los mismos más allá de, por ejemplo, colocarlos en una foto grupal o arrobarlos. La composición de estos mensajes incluye, en el 90% de las oportunidades, un texto acompañado de una imagen. Otro rasgo a destacar es que esta red social no es utilizada para realizar una comunicación de la marca de la emisora, ni con slogans, logos o mensajes institucionales. Las acciones de marketing, si pueden denominarse de esta manera, quedan supeditadas a la construcción de la marca de la emisora a través de los programas de la grilla de aire.

El último aspecto a analizar del uso de Twitter por parte de los casos estudiados tiene que ver con las capacidades interactivas de esta red social. En ese sentido, se encuentra que este espacio es utilizado más que nada para reproducir consignas y concursos que tienen una réplica o provienen del aire. Se recogen testimonios y respuestas a esas consignas que luego son repuestas en el aire de la emisora. De esta manera, Twitter se muestra como un espacio "epidérmico" de la radio donde los oyentes también tienen la posibilidad de meterse en el aire a través del envío de respuestas.

Cuadro 69. Tipos de uso interactivo de Twitter en las emisoras estudiadas



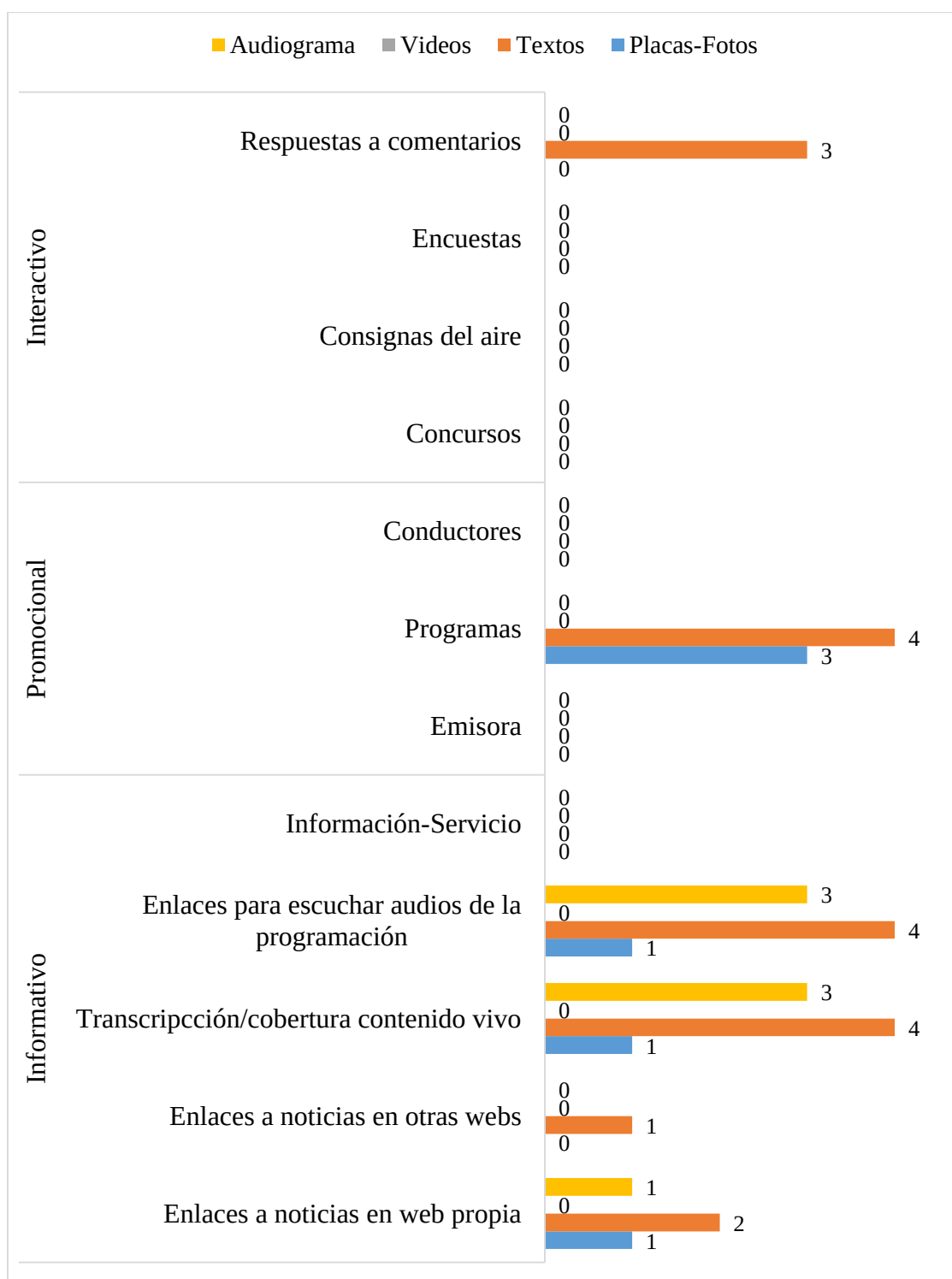
Fuente: Elaboración propia

Otro rasgo a destacar es que en el análisis geográfico de la explotación interactiva de Twitter se encuentra que las emisoras de Córdoba, Santa Fe y Mendoza hacen un nulo uso de esta red con esa finalidad. En el caso de las emisoras porteñas, el uso es casi absoluto en las emisoras online, muy usual en los casos de emisoras FM y una excepción a la regla en las emisoras de AM.

A pesar de esta porosidad del espacio, la estrategia diseñada sigue siendo unidireccional. No se registraron respuestas a comentarios de usuarios, respuestas a consignas, consultas sobre distintas cuestiones u otro tipo de diálogo. La posibilidad de construir un canal de conversación con las audiencias no es explotada por las emisoras. Este rasgo disminuye mucho la noción de “interactividad y participación” que se puede construir en estos espacios sociales donde la verticalidad de la comunicación aparece como una constante.

Los productores de podcast hacen un uso bastante diferente de Twitter. Solo las cuatro productoras estudiadas –Posta, Parque, Wetoker y Anfibia- tienen cuentas propias, el resto publica en las cuentas corporativas de los medios a los que pertenecen. Como puede verse en el gráfico, no hay casi ningún uso interactivo en las cuentas aunque sí se registran respuestas a consultas y comentarios. El uso promocional de esta red social sí se restringe, de manera similar a las emisoras estudiadas, a la comunicación pública de los programas/podcast que se publican. Generalmente se trata de anuncios de nuevos episodios y con una estética gráfica acorde a la del podcast.

Cuadro 70. Uso de Twitter en productores de podcast



Fuente: Elaboración propia

Por último, en materia informativa, los productores hacen un uso intensivo del audiograma para recomendar la escucha de sus contenidos, compartir sus links y también destacar los momentos más importantes de esos episodios. Se destaca que al momento de invitar a escuchar los contenidos, los links compartidos casi nunca redirigen a sus sitios webs: Spotify es la plataforma elegida para redirigir al oyente cuando no es directamente Anchor, la plataforma de

hosting. Esto está relacionado, también, con que los links que redirigen a Spotify generan en Twitter un reproductor que permite escuchar 30 segundos del podcast sin tener que salir de la red social.

6.2.2. Instagram

El uso de Instagram como espacio informativo para los casos analizados cuenta con varias características interesantes para los objetivos de esta tesis. En primer, y por una cuestión de funcionamiento y capacidades diseñadas por la plataforma, todo lo relacionado con enlaces a noticias en la web propia, a webs de terceros y para audios de la programación se publican en las “stories” de los perfiles ya que en el “feed” o inicio del perfil no es posible incluir links más allá del único que se puede publicar en la descripción o “bio”.

Por otro lado, el uso de transmisiones en vivo es mucho más habitual que en Twitter y estas transmisiones se realizan en las “stories” (por el mismo diseño de la plataforma) y luego son, en parte, repuestas en el “feed” del perfil. Se destaca que las transmisiones en vivo que no suceden con contenidos que salen, al mismo tiempo, al aire de la emisora son más “archivadas” en el feed que las transmisiones exclusivas. Esto es así ya que Instagram da la posibilidad de archivar los “vivos” o descartarlos una vez realizados.

Facundo Soler, de Congo FM, hace una valoración de Instagram como espacio de construcción de contenidos pero también para relacionarse con el usuario.

Hoy la red social, la mejor en todo es Instagram, es la que mayor cantidad de usuarios activos tiene, es la más sencilla para vender una idea, para soltarlo a nivel estético. Es la que menos viciada está, reina la buena onda y para mí es la mejor para interactuar, tanto los DM como los comentarios y todo está muy en utilidad. Yo utilizo Instagram más que nada, 70% del día y después twitter, que es como un mal necesario, lo tengo porque hay que tenerlo. (...) Hay dos lenguajes diferentes, en Instagram son más breves. Vos sabes que primero viene una imagen, y con suerte bajaron al copy, con mucha suerte. Por eso siempre intento que la imagen diga todo. En Twitter es al revés, primero prima el tuit y si hay un archivo agrado, por ahí ni lo vieron, lo que importa es el tuit. Entonces en una priorizo el texto y en otra la imagen. El lenguaje es diferente hasta ahí, con lo que quiero comunicar yo es casi lo mismo, pero si tenés que tener en cuenta ese par de cosas.¹¹¹

En la misma línea de Soler se encuentra el pensamiento de Martín Correa, de Radios de Indalo, con la necesidad de comprender y adaptar el mensaje de acuerdo a las redes sociales que se utilicen. Incluso, explica el distinto funcionamiento en Instagram del “feed” y las “stories”.

¹¹¹ Entrevista a Facundo Soler, Encargado de Redes Sociales de Congo FM, realizada el 3 de diciembre de 2019.

Cada red social tiene su idioma. Tienen sus textos, su forma, pero no podíamos replicar Twitter en Facebook o Instagram, tenías que tomarte tu tiempo, aunque el texto dijera lo mismo, es distinta la forma de armar el posteo, como arrobar. No siempre se cumple. Yo sé que lo que publico en Instagram, se puede replicar en Facebook, voy a Facebook a editar para que quede bien, no siempre se cumple, pero ese era el planteo. Como las stories empezaron a tomar más importancia para Instagram, empezamos a poner cosas diferentes. Primero tenés que diseñar algo distinto. Por ejemplo, si a la mañana tenemos en Radio 10 las noticias, tres noticias, yo pongo en un feed un videíto de tres minutos y en las stories tres imágenes sin video. Son producciones distintas. Hoy por hoy, tenemos que publicar dos cosas, al feed no lo podes dejar vacío... Radio One es puro Instagram, a pesar que tiene un montón de seguidores en Twitter y contactos en Facebook, pero esta puesta la fuerza en Instagram. Al tener otras redes abiertas, no se abandona, se alimenta. En Mega es todo, porque es una radio tan popular, tenés mucha gente que participa todo el tiempo, muchísimos que interactúan por Twitter, en Instagram también. Es un ejemplo de radio que funciona para las tres cosas.¹¹²

Nuevamente aparece, en las palabras de Correa, la necesidad de diferenciar el uso de las distintas redes sociales de acuerdo al perfil de audiencia que persigue cada emisora y el tipo de contenido que ofrece. Esto, entonces, requiere de una planificación y conceptualización al momento de la gestión para el armado de estas líneas de trabajo y cobertura.

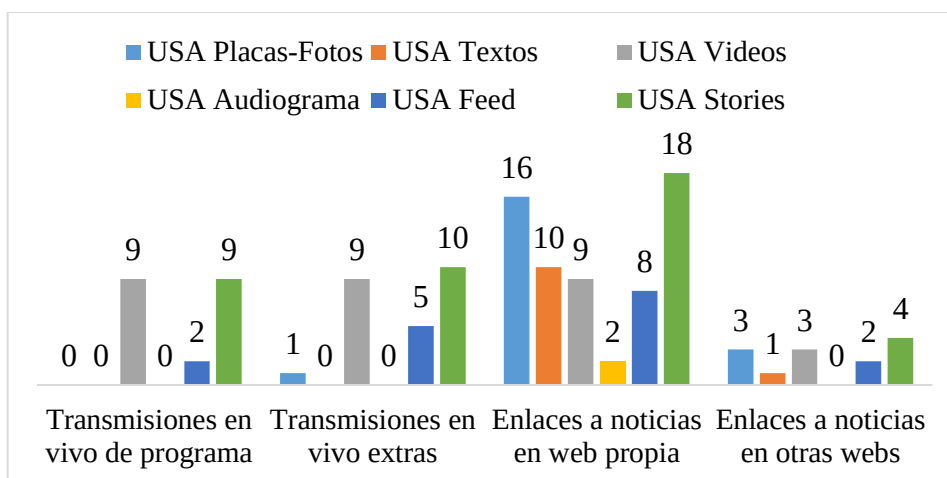
Los enlaces a entradas en la web propia componen la segunda capacidad más utilizada por los casos de estudio y esto se realiza, principalmente, a través de placas o fotos de los eventos que sucedieron en el aire con un breve texto que lo comenta e invita a deslizar hacia arriba (“swipe up” en el lenguaje de la red social) la historia para acceder a la nota en el sitio web. Son muy pocos los casos de placas que reproducen textuales de las notas, esto suele encontrarse sí en las placas o imágenes que se publican en el “feed” para comunicar una entrevista realizada (y para poder redirigir el tráfico al sitio se coloca la leyenda “link en bio” donde, por unas horas, se va a poder encontrar el link a la web).

La funcionalidad informativa más utilizada es la de relatar en Instagram lo ocurrido al aire de la emisora. En ese sentido, el “feed” y las “stories” se reparten casi de manera igualitaria la publicación de placas o fotos con textuales de entrevistas, editoriales o columnas. Pero se destaca también que se incluyen en este espacio un gran uso de audiogramas. Principalmente en el “feed” de los perfiles, los audiogramas quedan así como un archivo “sonoro” de lo sucedido al aire y pueden servir para marcar y mostrar la agenda y tono de la emisora y sus programas. En este rubro, el uso de audiogramas, se destaca la mayor utilización por parte de las radios AM, incluso superior a las FM y emisoras online. Y se reitera una estrategia menos

¹¹² Entrevista a Martín Correa, Coordinador de Redes Sociales de Radio del Grupo Indalo, realizada el 14 de noviembre de 2019.

“multimedia” de las emisoras de Mendoza y Santa Fe mientras los casos de Córdoba no realizan este tipo de “transcripciones” de contenidos programados.

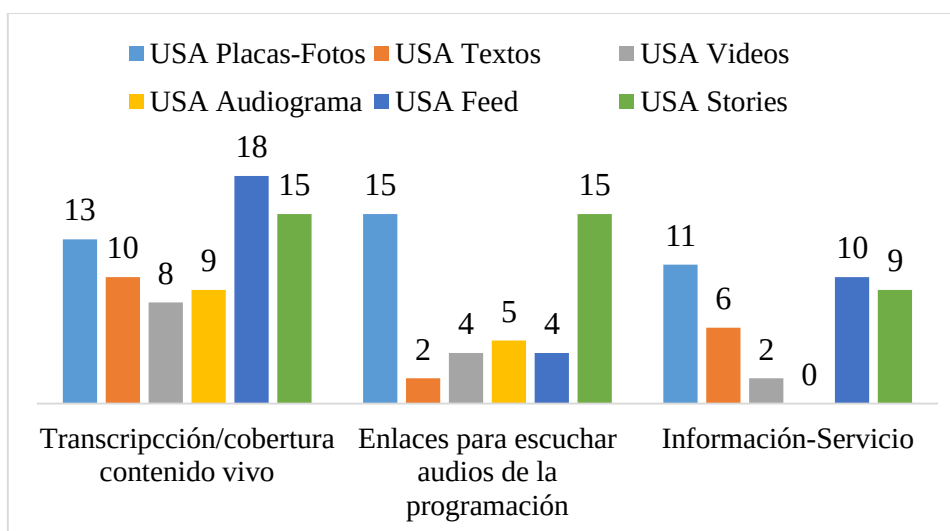
Cuadro 71. Uso de función informativa en Instagram en las emisoras estudiadas



Fuente: Elaboración propia

Los enlaces para escuchar audios de la programación se publican casi exclusivamente en las “stories” y no siempre redirigen a los sitios webs sino que muchas veces se utilizan links de Spotify, YouTube o RadioCut para derivar de manera directa a la escucha del contenido. Por último, en el caso de la publicación de información de tipo “servicio” nuevamente se destacan las AM por el resto de los casos estudiados. Placas y textos con información del clima o últimos momentos informativos son un recurso habitual en las emisoras de perfil informativo-periodístico y generalista.

Cuadro 72. Uso de función informativa en Instagram en las emisoras estudiadas



Fuente: Elaboración propia

El uso promocional de Instagram es mucho más elevado que el de Twitter. Incluso para promocionar institucionalmente a las emisoras. Al ser una plataforma con una lógica de contenido más visual, las imágenes y videos son más usados que los contenidos textuales. Comparativamente, mucho más que en Twitter. Casi la totalidad de las emisoras estudiadas utilizan Instagram para promocionar sus programas. El uso diario de las “stories” para anunciar el comienzo de programas es habitual, principalmente en las emisoras de FM. En el caso de las publicaciones en el “feed”, los anuncios y publicaciones no son diarios.

Por otra parte, los conductores de los programas cuentan con más espacio que en Twitter, principalmente en las “stories” para anunciar el comienzo de sus programas y comentar la agenda del mismo. El formato más utilizado para esto es el video, que suele ser breve por los condicionamientos que establece la plataforma y tomado personalmente por el conductor en “modo selfie”.

Gastón Fernández, director de FM Gamba, comenta las posibilidades interactivas que tiene la plataforma pero al mismo tiempo la necesaria combinación entre contenidos vivos y atemporales.

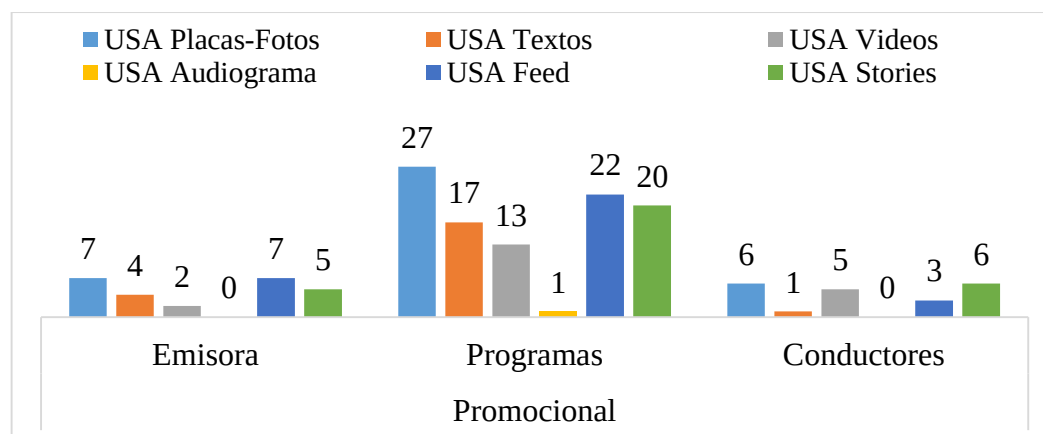
Hay dos situaciones que nosotros las laburamos muy diferenciadas con una producción concreta de hace por lo menos dos o tres años. Son contenido y experiencias. Experiencias es todo lo que incluía una actividad lúdica, “participa para ganar la cena de cuarteto de nos” son acciones que de laguna manera te terminan manteniendo vivo el canal digital, porque tenés mucho engagement, participación, te comentan, arroban al amigo. Pero por otro lado, hay una plantita que nosotros venimos regando despacito, que es el contenido en redes. Esa parte de contenido, hay una persona que se le paga para hacer un live por día, de un contenido previamente laburado. (...) Por otro lado tenés otras dos situaciones. Dividimos el formato de redes, en dos canales. Todo lo que sea real time y lo que va a quedar en el muro, lo que es a largo plazo. Si yo estoy a punto de regalar entradas, por ejemplo ahora estamos regalando de Jimena Barón, están todos como locos para irla a ver, soy un boludo si no meto una historia en Instagram diciendo “hoy, escuchame porque en algún momento voy a regalar las entradas”, eso es parte del real time. Yo desconozco si te tracciona un oyente o 10.000, pero no voy a dejar de hacerlo, las redes me sirven para eso. Ahora hay muchas situaciones donde desde el aire, cada vez que suene Jimena Barón, anotate en las redes. Entonces nos damos una mano, y vamos generando comunidad. Hay muchas situaciones de contenido, de lo que llamamos real time, esas historias de Instagram y twitter, columna real time de contenido, y todo lo otro es lo que va a largo plazo. Ese real time se agita durante el programa...¹¹³

La forma de presentar el contenido define la estrategia. Pero también la inclusión o no de mensajes que animen a la interacción, que cuenten con anzuelos para la participación de oyentes y brinden “experiencias” colaboran con el enriquecimiento de estos espacios. Instagram y

¹¹³ Entrevista a Gastón Fernández, Director de Gamba Media, realizada el 4 de septiembre de 2019.

Twitter encuentran, así, un camino de retroalimentación con el aire de la emisora a través de los contenidos en tiempo real o de cuestiones que suceden en el canal tradicional y son apalancadas de forma recíproca por los canales digitales.

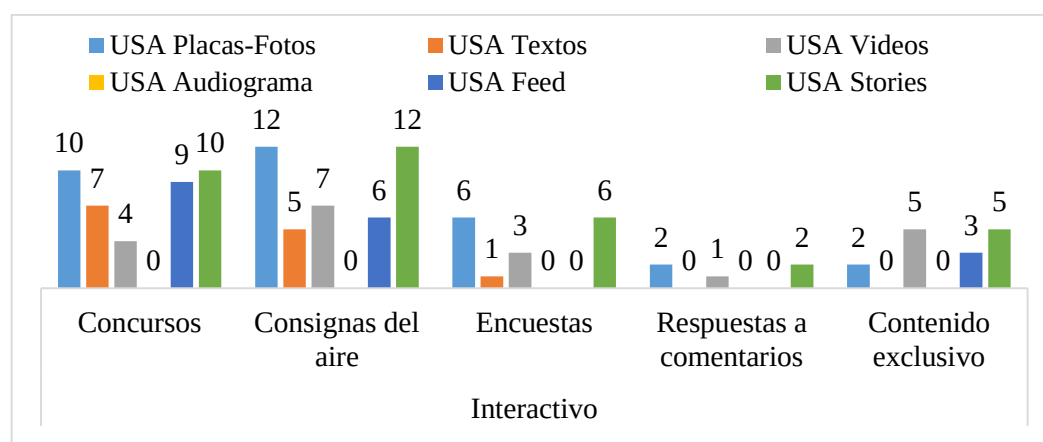
Cuadro 73. Uso de función promocional en Instagram en las emisoras estudiadas



Fuente: Elaboración propia

El último aspecto a analizar en las formas de explotación de Instagram por parte de los casos estudiados se refiere a la función interactiva. En este marco, se repite lo que sucede en Twitter donde el espacio es utilizado para lanzar concursos o consignas que provienen o tienen su réplica en el aire de la emisora. Esa cercanía con lo que sucede en la programación hace que sea más habitual que las consignas se publiquen en la “stories” mientras los concursos cuenten con una publicación en el “feed” que queda fijada y publicaciones diarias en las “stories” para reiterar su existencia. Al igual que las consignas, las encuestas que realizan distintos programas (casi nunca “anunciadas” por la emisora sino por un programa” también se encuentran en las “stories”).

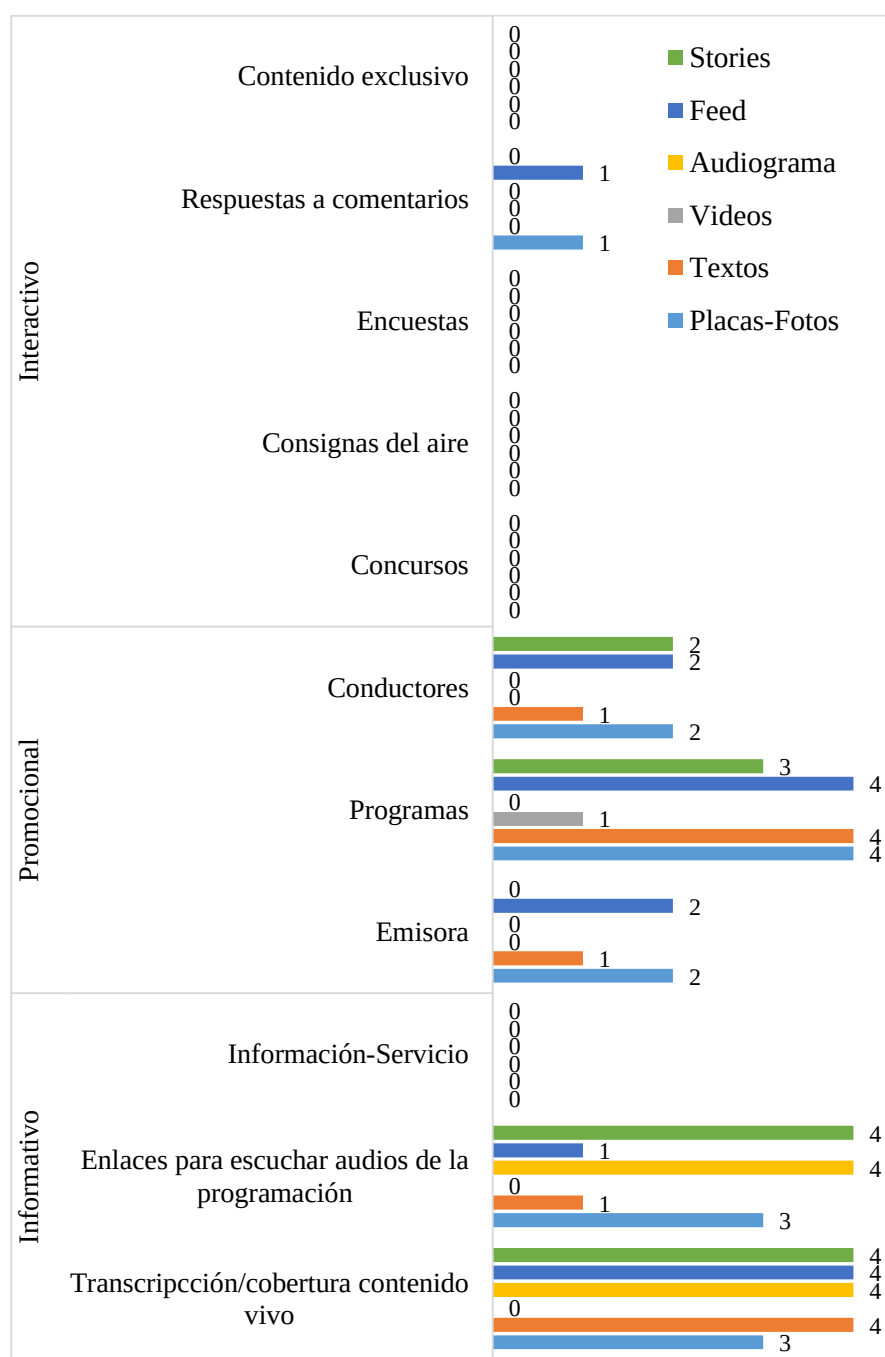
Cuadro 74. Uso de función interactiva en Instagram en las emisoras estudiadas



Fuente: Elaboración propia

Como sucede en Twitter, la “socialidad” de este espacio tiene la limitación de no ser usado como un canal de diálogo sino de comunicación “unidireccional”. Nuevamente, casi ningún caso estudiado responde comentarios de sus seguidores. Se destaca que, a diferencia de lo que sucede en Twitter, el uso de la función interactiva en Instagram no tiene diferencias en el origen geográfico de las emisoras sino más bien en el tipo de las mismas: las emisoras de AM no hacen uso de esta función que sí es más habitual en las FM y en casi todas las emisoras online.

Cuadro 75. Uso de Instagram en productores de podcast



Fuente: Elaboración Propia

El uso de Instagram por parte de los productores de podcast vuelve a diferenciarse del de las emisoras lineales (sean AM, FM u online). En esta red social, los cuatro casos que tienen perfiles propios hacen un uso interactivo mínimo pero ligado a responder consultas o comentarios de usuarios oyentes. En materia de promoción, las cuentas demuestran que hay una distribución equitativa entre comunicación de la productora, de los programas y de los conductores de los mismos. Principalmente a través de fotos y textos, la promoción de los conductores de los distintos podcast termina teniendo un lugar determinante tanto en el “feed” como en las “stories”.

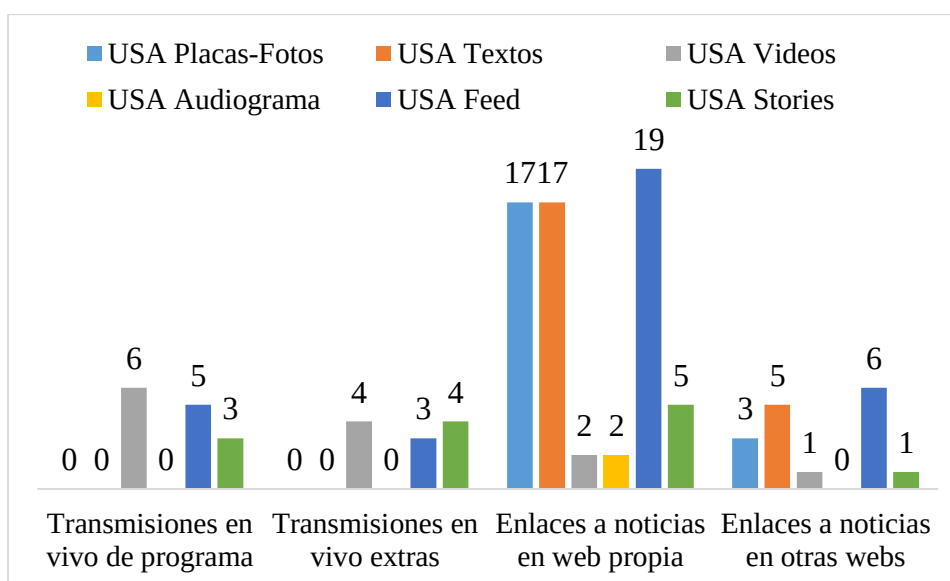
El uso informativo está restringido: no se registran transmisiones en vivo ni enlaces a distintas webs (propias o ajenas). Sí, la totalidad de los casos de productoras estudiados comparten parte de sus podcast en forma de audiogramas para invitar a la escucha o simplemente compartir momentos destacados. Se destaca, además, que ninguno de los casos estudiados usa videos para estas estrategias.

6.2.3. Facebook

El uso de Facebook en los casos estudiados es más similar al de Instagram que al de Twitter. Esto, entre otras cosas, porque la gestión de Instagram y Facebook se puede realizar en modo espejo, es decir, republicando lo de una red en la otra. Se encuentra, así, una similitud entre las transmisiones en vivo de un canal y otro, de los contenidos generados y enlaces compartidos. Las principales diferencias entre el uso de ambos espacios son dos. La primera es que en Facebook se hace un mayor uso de contenidos textuales y fotográficos que en Instagram –donde videos y audiogramas tienen alta participación-. La segunda es que el espacio donde más contenidos se publican en los casos estudiados es el “feed” y no las “stories” (espacios compartidos por ambas plataformas).

El análisis de los perfiles de Facebook estudiados marca que esta es la red social, de las tres estudiadas, menos utilizada y con menos actualización. La mayor parte de estas actualizaciones están ligadas a compartir enlaces para escuchar audios o acceder a contenidos de la página web. Estos enlaces en muchas ocasiones están acompañados con textuales o transcripciones de notas en vivo. Este tipo de actividad –cobertura de lo que sucede en el aire- se realiza definidamente en el “feed” y no en las “stories”. Los audiogramas y videos compartidos para con este objetivo son los mismos que se diseñan y comparten en Instagram.

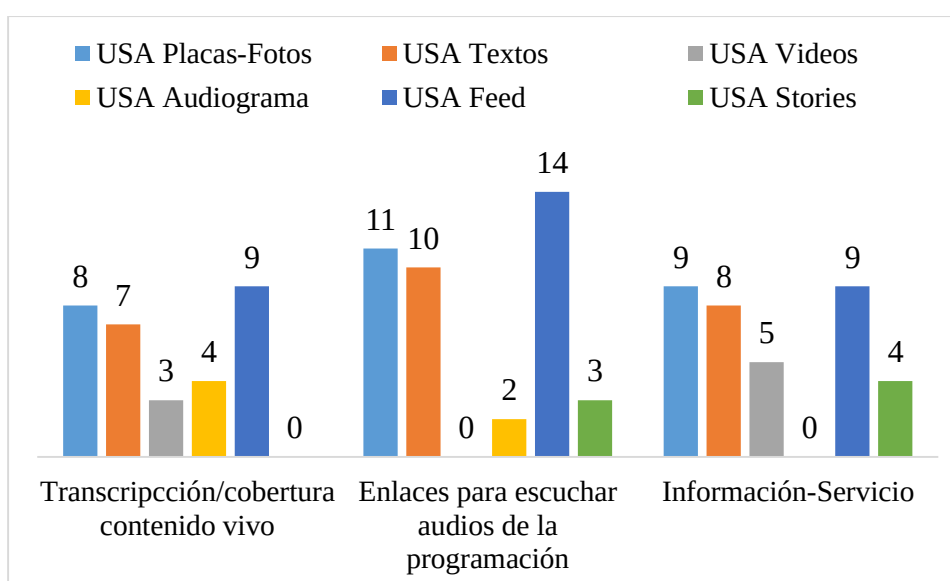
Cuadro 76. Uso de la función informativo en Facebook en las emisoras estudiadas



Fuente: Elaboración propia

La publicación de información de tipo de servicio es la estrategia que más similitudes encuentra con Twitter. Se encontró que las informaciones compartidas son las mismas aunque en Facebook siempre se comparten a través de imágenes en todos los casos.

Cuadro 77. Uso de la función informativa en Facebook en las emisoras estudiadas



Fuente: Elaboración propia

La explotación promocional de Facebook es idéntica a la de las otras redes sociales: los programas de las emisoras y sus integrantes son los protagonistas centrales de esta estrategia. Se destaca una mayor utilización de videos para comunicar el comienzo o lo sucedido en los programas. Pero, a diferencia de lo sucedido en Instagram, la gran mayoría de los casos estudiados utiliza el “feed” de Facebook para comunicar el inicio o la agenda de los programas

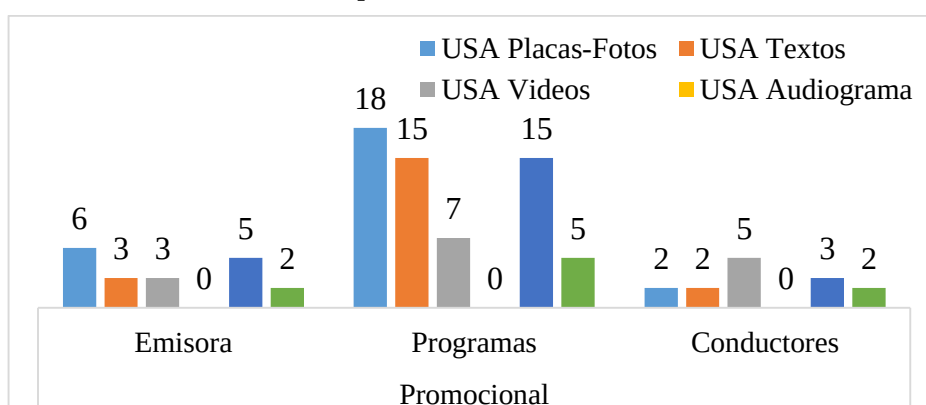
y no las “stories”. En ese sentido, la utilización de esta red social se parece más a la de Twitter que a la de Instagram.

Aspen es una de las emisoras estudiadas que más actividad (y efectividad) tienen en Facebook dada su audiencia adulta. Pablo Glattstein, su director, explica esta relación y la estrategia social.

Aspen es más Facebook, claramente hoy tenemos que empezar a hacerlo de manera muy tibia, con Instagram. Con Twitter también estamos, cada red tiene su lenguaje, tratamos de interpretarlo. Tenemos un community manager para todo, estamos tratando de empezar a crecer en redes sociales, es un objetivo que hay. Si vos ves el peso en redes no es nada, y Los40 que tiene la mitad de audiencia está muy bien en digital, porque es otra audiencia. (...) Mucha gente empieza a escuchar la radio porque se enteró por un concurso en Facebook, ahí somos más institucionales, en Instagram tratamos de ser desacartonados, Twitter es más una plataforma de noticias de la radio, tenemos bastante del minuto, en Facebook y en Instagram como son más atemporales tratamos de poner cosas más institucionales. El lenguaje de Aspen siempre es un poco más formal, en la manera de hablar a los oyentes, mismo al aire.¹¹⁴

Como en el caso de Gamba, la oportunidad de encontrar y conquistar nuevas audiencias en redes sociales a través de “experiencias”, en este caso concursos, se establece como una de las estrategias posibles y aplicadas para estos espacios. El perfil de audiencia de Aspen lleva a que Facebook sea su red social por excelencia y este tipo de acciones su principal motor de interactividad y participación para no constituirse como un canal de comunicación muerto o unidireccional.

Cuadro 78. Uso de función promocional en Facebook en las emisoras estudiadas



Fuente: Elaboración propia

¹¹⁴ Entrevista a Pablo Glattstein, Director de FM Aspen, realizada el 10 de octubre de 2019.

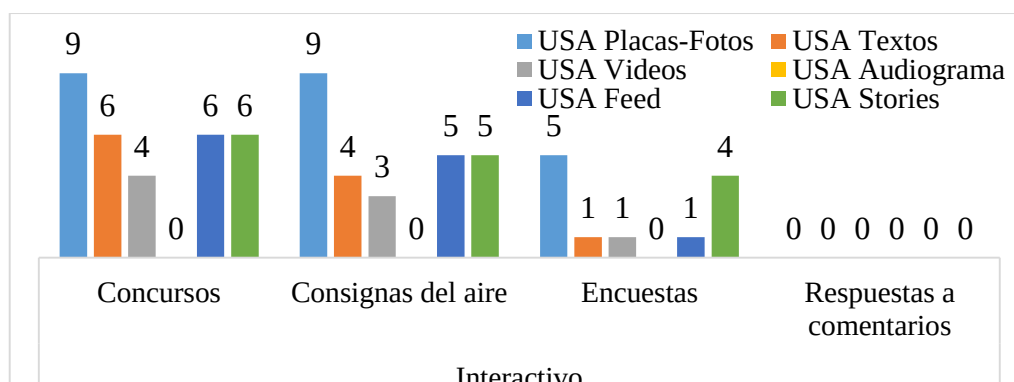
La explotación interactiva de Facebook marca similitudes con las otras redes sociales estudiadas también. Las emisoras publican concursos y consignas que provienen del aire de las programaciones. A diferencia de otros tipos de contenidos publicados en esta red social, los concursos y consignas sí se publican por igual en el “feed” y en las “stories”. Por último, se vuelve a recoger una infrautilización de las capacidades de las redes sociales para establecer un diálogo o un canal bidireccional de relacionamiento con los oyentes y seguidores. Ninguno de los casos estudiados responde a comentarios, consultas o requerimientos que los oyentes realizan en este espacio.

Gastón Fernández, de FM Gamba, comenta la falta de estrategia en Facebook dado el tipo de audiencia joven-universitaria que tiene la emisora.

Todo lo que sea Facebook, en Gamba nos cuesta traccionar muchísimo. Tiene que ver con el perfil de audiencia. Se fueron de Facebook, nuestros universitarios no están más, está viendo historias de Instagram 24 horas. (...) El Facebook de Gamba tiene 250.000 likes de la época que era groso tener muchos likes y tenés 3 o 4 comentarios. Tenés el algoritmo que te ponen en contra, y que si o si quiere que le pongas plata por un lado y por otro lado nuestra audiencia se fue de ahí, seamos honestos.¹¹⁵

Esta concepción de Facebook como una red social en retirada se reitera en distintas entrevistas. Por un lado, el algoritmo de recomendación de contenidos de la plataforma hace algunos años que modificó la forma de acercar publicaciones de medios a sus usuarios y eso privó a las radios, entre otros, de un gran volumen de visitas a sus sitios. Ese cambio de reglas desalentó la inversión de recursos (materiales, temporales y humanos) en esta red social. Por otro lado, los usuarios también aumentaron su promedio de edad, disminuyeron su tiempo de permanencia y se mudaron hacia otros espacios: fue necesario diversificar esfuerzos.

Cuadro 79. Uso de función interactiva en Facebook en las emisoras estudiadas



Fuente: Elaboración propia

¹¹⁵ Entrevista a Gastón Fernández, Director de Gamba Media, realizada el 4 de septiembre de 2019.

En el caso de las productoras de podcast estudiadas se encuentra que dos de ellas (Posta y Anfibia) no tienen perfiles propios en Facebook. Ni siquiera para replicar lo mismo que publican en Instagram. Los otros dos casos muestran una explotación mínima para comunicar y compartir algunos de sus contenidos, principalmente re-publicando lo que suben a Instagram. Rodrigo Picotti, encargado de contenidos digitales de Radio Mitre hasta 2019, destaca la capacidad de generar debate que tiene Facebook para una radio informativa con un perfil adulto como la que gestionó.

En Twitter siempre es un espacio de conversación, de actualidad política, entonces ahí se le podía dar un poco más de bolilla, todo lo que tenía que ver con el aire y la información de último momento. En Instagram nos funcionaba muy bien más que lo periodístico, que después tratamos de explorar más, el backstage de la radio. Como la gente por definición no puede ver lo que está pasando en la radio, todo lo que es fotos, lo que hacíamos descontracturado con las figuras de la radio, con el backstage en los programas, siempre funcionó muy bien, más que las noticias que uno puede encontrar en cualquier parte. En Facebook particularmente, en una época funcionaba con los video, con Facebook Live, la gente solía darle bolilla, pero generalmente ahí funciona más el contenido más de espectáculo, de entretenimiento, no tanta profundidad, más de pasatiempo, la gente termina consumiendo ese contenido mientras estas en Facebook, viajas en subte, almorzando, etc.¹¹⁶

Más allá de las cuestiones ya mencionadas sobre el funcionamiento de Facebook y las decisiones de las radios de, en buena parte de los casos, disminuir los recursos y la atención prestada a esta red social, es un espacio donde las transmisiones en vivo, como relata Picotti, cuentan con un gran valor. Los Facebook Live son utilizados para la mayor cantidad de transmisiones de eventos de aire entre los registrados. Esto puede ser resultado del diseño de la interfaz, de la facilidad para sincronizar las transmisiones pero también de la predisposición de los usuarios para acceder a este tipo de contenido.

6.3. Concepción empresarial

La visión de los empresarios, gerentes y directores entrevistados muestra, como era de esperar, distintas formas de reconocer la intermediación de plataformas sociales y de agregación de contenidos como las estudiadas en este apartado.

Por un lado, en relación a plataformas agregadoras como YouTube, Spotify o RadioCut se muestran, en su mayoría, reacios a aceptar el ingreso de un nuevo eslabón en la cadena de valor del producto que ellos gestionan. El problema del control editorial y, principalmente, de la

¹¹⁶ Entrevista a Rodrigo Picotti, Editor Web de Radio Mitre hasta 2019, realizada el 20 de diciembre de 2019.

monetización de los mismos asoma como uno de los principales argumentos para mostrarse conservadores al momento de pensar estrategias para esos espacios. En este sentido, Guido Lenci (Gerente Comercial Multiplataforma del Grupo Indalo) explica la incertidumbre que el escenario actual representa.

Cuesta ver hacia dónde va el formato los próximos 10 años. Todos entendemos que la radio va a seguir funcionando, que el contenido tiene valor, que las audiencias siguen estando pero hay un perfil de oyente de 15 a 20 años que hoy la fue perdiendo. La edad promedio fue creciendo, está cerca de los 35-40 años más que de los 20. Todo el contenido adolescente hoy la radio no lo tiene. La idea es ver cómo cautivar a ese público para que vuelva a escuchar radio. Ahí empezamos a trabajar con plataformas desde la radio como curadores de información. Son plataformas de terceros que no monetizamos nosotros y estamos viendo cuántos recursos le ponemos a algo que tenés que monetizar en el tradicional. Facebook e Instagram son un ejemplo. Nosotros lo hacemos 360° pero sin saber cuánto nos tracciona el tradicional y el digital.¹¹⁷

La creación de valor y su consecuente comercialización presenta mayores certidumbres en las redes sociales, convertidas en plataformas publicitarias, que en plataformas de distribución. La inversión en producción y generación de marcas es un bien que los gestores y directores advierten como algo a proteger en el entorno digital. Y la participación de otras plataformas corre del centro al emisor en el control o trazabilidad del valor del producto. Así lo describe Guillermo Chialvo, Gerente General de Cadena 3.

En la matriz de valor de la radio, cuando vos analizás, históricamente controlamos todos los eslabones: la generación, la distribución, la comercialización y la interacción con la audiencia. Porque se generaba en nuestros estudios, los aportes se hacían con nuestros equipos, salía al aire por nuestra planta transmisora, lo comercializaba nuestro equipos, las cartas llegaban a nuestra radio a nuestro buzón, no había terceros. Mi trabajo en ese momento fue en la matriz de valor. Hay canales de difusión que no manejamos, que no controlamos. Me pone los pelos de punta la neutralidad de la red, que mi producto vaya a ser discriminado por el ancho de banda o vaya a tener una peor experiencia o no. (...) Cuando vos te ponés en la cabeza el sombrero del otro lado, todo lo que pase por mi autopista va a tener que pagar un peaje, no importa si es un servicio gratuito o no, va a tener que pagar, tal cual como una autopista. (...) Yo lo veo como un problema el no poder controlar eso a futuro, las comunicaciones, las plataformas digitales, Facebook, Twitter, los lugares desde donde nuestra audiencia se relaciona la gente con nosotros. Por eso también fuimos desde un lugar de relacionamiento también independiente, propio. (...) A Spotify no lo veo como una competencia estricta, en tanto si vos estás haciendo cosas de calidad, obviamente que está creciendo la audiencia. Pero antes, la competencia eran los cd, los cassettes que estaban en tu casa, eso nos vuelve al principio. Si vos estas aportando cosas de calidad, que buenas son las competencias porque te llevan a

¹¹⁷ Entrevista a Guido Lenci, Gerente Comercial Multiplataforma de Radios del Grupo Indalo, realizada el 8 de octubre de 2019.

mejorar, a seguir trabajando para que haya contenido de mayor calidad, yo no veo una preocupación de eso. Lo veo como algo sano, que ayuda al sistema.¹¹⁸

En el mismo camino de definir si las plataformas de desprogramación como Spotify o YouTube son competencia o complemento se expresa Edmundo Díaz de Lezana (Grupo Radiofónica) para quién estos espacios pueden convertirse en un arma de doble filo que desvalorice el vivo si el oyente termina por comprender que puede encontrar los contenidos cuando quiere por fuera del aire, principal vía de comercialización.

Replicar con los contenidos en vivos lo veo como un arma de doble filo. Porque no quiero terminar siendo Capusotto, que hacia los programas en Canal 7, no los miraba nadie, y en YouTube tenía unos niveles de audiencia terribles. Cuando hablaba con Pedro Saborido me decía, todo el mundo piensa que yo me lleno de guita con la monetización de YouTube, pero me da dos mangos, no me sirve para nada. Así que, tengo miedo a por ahí desvalorizarme, por ahí dirían “esto lo escucho más tarde, y lo escucho a este otro porque está en vivo y no lo puedo volver a escuchar”. Pero, la verdad es medio indefinido, hay que explorar, acá no se hace, así que no puedo saber los resultados.¹¹⁹

Rubén Corda, de Radio Mitre, sintetiza el problema con el valor comercial de los productos: YouTube y Spotify, a la vez que distribuyen, también son agencias de comercialización que compiten con las plataformas propias.

Hay un tema comercial también. Lo pongo en todas las plataformas que no son propias. Si subimos el contenido a la nuestra, el 100% del ingreso es nuestro. Si vamos en otra se reparte. Y después el otro problema es que perdés el control del precio. Hay jugadores con el tamaño de mercado y la escala necesaria para imponer precios y reglas de juego. Bajan y suben. Y entonces te encontrás con que tu producto tiene dos precios en dos lugares diferentes, uno tuyo y otro de terceros. El ecosistema de precios que funciona de una manera, a medida que ponés el contenido en otros espacios, funciona de otra forma. Eso es un problema enorme para las compañías que no forman parte de las 5 o 6 que dominan el mercado.¹²⁰

En línea con Corda, Glattstein (de FM Aspen y ex gerente de Los40) aventura la necesidad y posibilidad de establecer vías de negocio conjuntas, de revenue sharing, con las plataformas. Solo así podría transformarse en un canal de distribución seguro para los productores de contenido.

Hay una discusión respecto a los canales de distribución, yo siempre quiero que este todo acá, dentro de mi ecosistema. Hay un acuerdo que se está haciendo en España con Spotify, con los 40, que le dé revenue sharing. En el caso de Aspen yo soy bastante reticente a todo lo que es Spotify. De hecho, siempre fuimos de tratar de

¹¹⁸ Entrevista a Guillermo Chialvo, Director de Cadena 3, realizada el 6 de septiembre de 2019.

¹¹⁹ Entrevista a Edmundo Díaz de Lezana, Director del Grupo Radiofónica, realizada el 27 de noviembre de 2019.

¹²⁰ Entrevista a Rubén Corda, Gerente General de Radios del Grupo Clarín, realizada el 21 de octubre de 2019.

sacar, cada vez que viniera por ejemplo el nuevo disco de Coldplay, “escúchalo en Spotify”. Y digo no, yo llamaba a la discográfica, hacemos tal spot. Ahora anunciamos “escúchalo acá en la radio”. En el caso de Los40, hay claramente una distracción de consumo ahí, estamos viendo como sería ese intercambio con Spotify. No me parecería mal que 40 tenga algunos contenidos ahí, en tanto y en cuando me traiga el tráfico para lo que es antena. ¿Cuánto público puedo recuperar de eso? Eso no lo tengo bien en claro. (...) Mi miedo es que me lo pongan adentro de algún lugar de Spotify, esto se va por click, y si le dan un click a la nota de Lali, y que el siguiente click sea el disco de Lali, y llevarlo a una playlist de éxitos y empezar a sacarlos de la radio y meterlos en digital. Que de a poco los esté llevando, y que ese tráfico no sea a la inversa. Creo que todos los que conocen Los40, conocen Spotify. No puedo decirlo al revés. ¿Pero qué posición me van a dar estando en Spotify? ¿Voy a estar en la portada o voy a ser el contenido 248.000 y vas a tener que navegar 28 hs para encontrarlo?¹²¹

El tema generacional es uno de los problemas destacados por los interlocutores y, de acuerdo a los distintos tipos de emisoras estudiadas, un factor determinante para decidir la estrategia digital. En particular pensada para otras plataformas. Gustavo Bastias, de LV10 y Estación del Sol, destaca esta necesidad para construir las audiencias futuras. Pero al mismo tiempo, sin regalar el producto ni perder la mediación en plataformas propias, centro del negocio.

Tenemos que reconocer que si no nos subimos a tiempo a las redes sociales, nos llevarán puestos. Hace 5 años atrás hicimos un estudio de audiencia entre varias radios, en casi 900 casos para saber por dónde se informaban. Y casi un 90% de la gente se informaba por Facebook, luego seguía la televisión, luego los digitales y cuarto las radios. Entonces si hace 5 años atrás se informaban por Facebook, la red social de los viejos, hoy por hoy los chicos, esas audiencias de 12 a 20, se informan por Instagram. Entonces, ¿dónde poner el foco en las radios? Definir bien a quién le quiero hablar, esa es la estrategia para las redes sociales. Le quiero hablar a un público, en el caso de LV10, un público de 40 a 74 años, voy a apostar sin desconocer a las otras redes sociales, en Facebook. En el caso de 100.9, voy a poner mi estrategia comunicacional en Instagram. No nombro Twitter porque ha quedado reducida a un grupo de personas que nos gusta, yo soy twitterero. Tiene que ser el vehículo hacia mi plataforma, esa tiene que ser la estrategia. En Facebook, Twitter e Instagram, yo solamente les voy a decir a decir a las audiencias, que es lo que pueden encontrar de la radio, pero si realmente lo quieren encontrar tienen que ir a la web. Si para todas las radios, para todas las redes, el gancho tiene que ser lúdico, que lo invite a participar, no solo por fidelidad o amor a la marca.¹²²

Para Adrián Montesanto, de Radio Metro, el objetivo de la estrategia en redes sociales es el mismo: traccionar volumen de visitas para el sitio o plataformas propias y mejorar la conversión comercial de los contenidos en digital.

Con las redes tenés dos caminos, uno que es la tracción de visitas hacia el sitio. Pasa en todos los medios y desde ese lado vos agarrás y todo el contenido que hacés lo

¹²¹ Entrevista a Pablo Glattstein, Director de FM Aspen, realizada el 10 de octubre de 2019.

¹²² Entrevista a Gustavo Bastias, Director de LV10 y Radios de Cuyo, realizada el 26 de noviembre de 2019.

publicás. Tratás de generar un poco de contenido exclusivo, hablás el lenguaje de cada una. Se hacen cosas muy chiquitas para redes pero lo principal es la tracción.¹²³

Pero para generar tráfico, las redes sociales también presentan sus problemas. Rubén Corda, de Mitre, explica cómo la extrema dependencia de estos espacios deja a las radios a la deriva o intemperie ante los sucesivos y repentinos cambios en los algoritmos de recomendación e indexación de contenidos.

Cambios en algoritmos de Google, Facebook producen caídas en las audiencias hasta que encontrás qué es lo que cambió y con mucho esfuerzo retomás el valor anterior. Para equipos chicos como los nuestros eso es muy grave porque no tenemos gran cantidad de gente trabajando en eso. Cada vez que esto nos golpea nos obliga a un esfuerzo adicional para recuperar y como no hay manual de usuario es todo probar y buscar.¹²⁴

Un camino y una visión diferente de las redes sociales es la que describe Analía Tiévoli, gerenta comercial de Vorterix. De acuerdo a su visión, las redes sociales se pueden transformar en un “semillero” de talentos para acercarse a públicos más jóvenes y renovar el código cultural de un proyecto. Y al mismo tiempo transformarlo en un negocio.

Estamos empezando a generar, con una escala de influencers un poco más de semillero, un scouting de personajes que tienen solidez en ciertos tipos de contenidos (música, moda, libros, cine) y empezar a ser nosotros los managers. Si el público va a empezar a consumir mucho contenido por esos perfiles, nosotros utilizaremos esas cuentas como vehículo de la generación de nuestro contenido. Por eso para nosotros nuestra prioridad es siempre el control del contenido y el talento, no tanto del canal.¹²⁵

Mario Pergolini, director de Vorterix, deja en clara la postura de generar contenidos pensados para una distribución multiplataforma que independice el producto del canal al tiempo que lo considere. Un clivaje alquimista.

Nosotros creemos que la programación en vivo está al servicio de un montón de cosas y que todos alimentamos un universo en donde creemos que es la forma de tener entretenimiento en vivo y en el dispositivo que tenga que estar, porque hacemos videojuegos y lo transmitimos por Twitch, no nos interesa que estés por Vorterix, por Flow o por YouTube, Porque entendemos que tenemos que ir donde están las audiencias. Entonces la programación esta armada como una gran productora al servicio de un montón de cosas.¹²⁶

¹²³ Entrevista a Adrián Montesanto, Director de Contenidos Digitales de Radio Metro, realizada el 20 de noviembre de 2019.

¹²⁴ Entrevista a Rubén Corda, Gerente General de Radios del Grupo Clarín, realizada el 21 de octubre de 2019.

¹²⁵ Entrevista a Analía Tiévoli, Directora Comercial de Vorterix, realizada el 21 de noviembre de 2019.

¹²⁶ Entrevista a Mario Pergolini, Director de Vorterix, realizada el 23 de octubre de 2019.

Este replanteo y la explotación a través de diferentes canales implican también tomar decisiones en base a comportamientos y conocimientos sobre las audiencias. Un aspecto sobre el cual, el mercado argentino parece estar bastante quieto. En las palabras de Pergolini se destaca el poder de complementariedad entre plataformas tradicionales y digitales. La posibilidad de pensar esa combinación como una forma de extender la vida del modelo de negocio publicitario.

Aprovecho mucho la tecnología para tener datos. No conocer las audiencias es un pecado que están cometiendo los medios, “No, la radio va a seguir estando” No me digas eso, dame datos, temes posibilidad de tener datos...Ibope, cómo vas a confiar en lo que te dice una persona que mide de una forma que ni siquiera es contrastable. (...) En donde ven más el on demand de Youtube es en los lugares donde tenemos una repetidora. Creo que la antenna nos sirve como “Llame ya” ¿No lo pudiste ver? Acordate que lo podes ver... Entendemos que el vivo en si no tiene un gran valor, le estamos diciendo que vayan a otros lados a ver todo lo nuestro, la radio para nosotros es un “llame ya”. (...) Estábamos notando que la gente estaba decidiendo en qué lugares querían estar. Estaban en YouTube, era muy vanidoso decir “veninos a ver a vorterix.com” o como cuando escucho que dicen “escuchanos a través de la aplicación” y vos decís “loco nadie se está comportando de esa forma”. Entonces, la verdad, hubo que repensar el negocio para que siga durando un poquitito todavía más de publicidad a cambio de contenido.¹²⁷

Para los proyectos que nacen con el digital como objetivo o integrado a la gestión como Vorterix o como única vía de comunicación como las radios online o los productores de podcast, la concepción de las plataformas de terceros tiende a ser de complementación y no de competencia. En esta línea, Facundo Soler (Congo FM) explica el rol que tienen las redes sociales al momento de generar y alimentar a una comunidad de oyentes que, además, se convierten en la vía de financiamiento del proyecto.

(Cuando armaron Congo) Era clave porque a partir de ese momento era el único medio de difusión que teníamos. No teníamos un sistema de prensa, aliados comerciales, media partners. Había que empezar de cero, y lo único aliado que teníamos y sigue siendo, eran las redes. Sexy pipol y Congo son muy orgánicos en redes, tiene poca difusión paga y mucha gente que responde a las cosas que subimos, la comparte, las comenta y las likea. Entonces a partir de ahí empezamos a invertir más tiempo y más esfuerzo. Queríamos comunicarlo todo de una manera novedosa, que no solamente sea un programa de radio sino una plataforma de difusión de contenidos. (...) La idea de Twitter es que sea como una red social madre, donde puede haber un montón de cosas que te hagan sentir cómodo, te hagan reír, te hagan pensar. (...) La idea es entender qué perfil de usuarios hay en Congo, principalmente por la radio, pero por muchas cosas más y darle contenido en ese sentido.¹²⁸

¹²⁷ *Ibidem*.

¹²⁸ Entrevista a Facundo Soler, Encargado de Redes Sociales de Congo FM, realizada el 3 de diciembre de 2019.

Clemente Cancela (Congo) también destaca la necesidad de utilizar y explotar la generación de contenidos para las redes sociales cuando el objetivo es contactarse y llegar a gente menor de 40 años.

Creo que hoy los contenidos se piensan más desde Instagram. Tengo la sensación de que Twitter replica a Instagram hoy. Originalmente era todo por Twitter. Las redes están pensadas desde un lugar que no solo te comunique lo que sucede sino también desde la generación de contenido que tenga un lenguaje que respete lo que habla Congo. La idea es que sea amplia, joven, ágil, entretenida, no apendejada. Por eso el que la hace es más joven, está en un buen momento para hacerlo en cuanto a la edad. (...) Sirve para expandir la marca, llegar a un público que no se llega, que te descubran. Es también que hay un contenido propio. Podrían ser redes que viven por afuera del programa también. Eso suma para que alguien mire y se entere. Podés seguirnos porque te gustan los memes o porque te gusta la radio.¹²⁹

Para los productores de podcast, pensar en Spotify como un aliado o como un competidor es una disyuntiva aún inexistente. Aunque pueden pensarse escenarios donde el uso masivo de una plataforma que además produce contenidos pueda volverse en contra de la producción independiente, hoy Spotify es una forma de asegurarse un conocimiento más o menos grande del formato y un canal de potencial llegada a muchos oyentes. Alan Porcel, de Parque Podcast, explica esta desintermediación al momento de pensar la distribución de sus producciones.

Hoy utilizamos el servicio de Anchor para alojar los podcast, y ahí distribuimos los podcast a Spotify y Apple Podcast, Google Podcast, estamos en las distintas plataformas. Hemos estado hablando de estar en YouTube, nos parece que tenemos que estar, todavía estamos viendo el desembarco, cómo lo vamos a hacer. Obviamente estamos en Facebook, en Instagram, Twitter, tenemos newsletter que sale semanalmente que también distribuimos los contenidos. Hemos hablado mucho también de la presencia en redes sociales, que no es sólo presentar contenido sino hacer contenido para las redes sociales. Que también hemos visto que lo hacen otros medios, no solo los podcast. Viste las radios lo que hacen, un fragmento de un programa de radio en twitter tiene más reproducciones que lo pudo haber tenido en el programa en vivo, eso lo estuvimos evaluando mucho, nos parece que es importante. Es más, muchos fragmentos de nuestros podcast en Twitter, tienen mucho rendimiento.¹³⁰

Alan Porcel introduce un último punto necesario para el análisis de la explotación de redes sociales por parte de productores de contenidos radiofónicos: la imposibilidad de viralizar sonido en esas plataformas. Los audiogramas aparecen así como una de las herramientas digitales más necesarias al momento de mostrar el contenido y de poner en valor el carácter de productor sonoro de los casos de estudio analizados. La apertura y la pérdida de miedo a la

¹²⁹ Entrevista a Clemente Cancela, Director de Congo FM, realizada el 22 de octubre de 2019.

¹³⁰ Entrevista a Guido Padín, Alan Porcel y Paula Manini, directores y fundadores de Parque Podcast, realizada el 6 de septiembre de 2019.

intermediación por parte de terceros agilizan la puesta en práctica de estas herramientas en los proyectos más pequeños y nativos del digital.

6.4.Lecturas preliminares

Los datos y testimonios recabados en este apartado sirven para detectar una dicotomía entre una concepción de las plataformas digitales como aliadas, como enemigas o como competencia. Se destaca un cambio en la visión y conceptualización de estos espacios. En un trabajo anterior (Espada, 2020) realizado entre 2016 y 2017 se encontraba que los empresarios de radios los consideraban rivales en la pelea por la publicidad digital. Esto sucedía en el 90% de los casos estudiados entonces. A lo largo de este capítulo se comprueba que esa visión, en 2020, cambió y buena parte de los casos estudiados las considera como plataformas complementarias para las estrategias de producto de las emisoras tradicionales. Sin embargo, esta visión no es general ni es adoptada de forma completa dentro de las emisoras. Es decir, no termina de plasmarse en estrategias verdaderamente multiplataforma.

Es posible indicar que en relación al uso de plataformas como YouTube y Spotify se registra una clara diferencia entre los casos nativos digitales y los provenientes del mercado tradicional. Los primeros reconocen la importancia de estas plataformas al momento de acercarse a sus audiencias y tratan de contemplar de la manera más completa posible a estos espacios para redistribuir sus contenidos e incluso para producir algunos de manera específica. Los productores de podcast trabajan sus contenidos para que circulen por la mayor cantidad de espacios posibles. Lo mismo sucede con los programas de las emisoras online, es posible encontrarlos en una amplísima variedad de espacios.

Para las emisoras tradicionales esto es difícil de gestionar y aceptar. Mientras en las emisoras por fuera de Buenos Aires existe una negación a redistribuir los contenidos por Spotify o por YouTube, las AM y FM porteñas encuentran y diseñan formas para colocar allí sus contenidos aunque no de manera masiva. Por caso, las estrategias de La Red, Radio 10, Mitre o La 100 en YouTube llevan menos de un año de ejecución. Lo mismo con la de Radio Metro en Spotify.

Por otro lado, se registra que estas plataformas tienen una relevancia creciente en el negocio del audio digital a nivel local. Tanto RadioCut con su volumen de visitas y su modelo de ingresos como Spotify con la creciente producción de podcast en el país se transforman en actores importantes del mercado con una trayectoria externa al sector tradicional. Y su relación con las emisoras más importantes del mercado asoma como competitiva en lugar de complementaria.

En materia de redes sociales, los perfiles de los contenidos y, por tanto, de las audiencias de cada uno de los casos seleccionados se imponen al momento de pensar la actividad y las estrategias en estos espacios. Se encuentra que a mayor edad y mayor rasgo informativo de las emisoras, mayor actividad y presencia en Facebook y Twitter. A menor rango etario y más “musicalidad” de las emisoras, mayor actividad en Instagram. Se destaca, por otro lado, que los casos no llevan adelante acciones de comunicación o promoción de las “marcas-emisoras-productoras” sino que construyen su imagen de marca a través de los programas y contenidos elaborados. Por último, la mayor parte de los casos estudiados desestima la capacidad de estos espacios de entrar en diálogo con sus audiencias y romper la unidireccionalidad de la comunicación radiofónica. La interacción con los oyentes y seguidores no es explotada en ninguna de las redes sociales estudiadas.

Cuadro 80. Clasificación de las estrategias de distribución de las emisoras estudiadas



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, puede destacarse la siguiente clasificación de los casos estudiados. Dentro de las estrategias centralizadas, donde los productores sostienen el control de los contenidos y no tienen una fuerte actividad en redes sociales y mucho menos una producción específica para cada una de ellas, se encuentran unos pocos casos aunque la mayoría de ellos por fuera de Buenos Aires: Boing, Vida, Estación del Sol, La Popular, LV10, Cadena 3, Radio 2 y Nihuil.

En la segunda categoría, la de la estrategia descentralizada, se encuentra el grueso de los casos de estudio ya que republicar los contenidos en otros espacios no conlleva gran trabajo como tampoco la transcripción de contenidos del vivo en redes o la publicación de links a webs. Dentro de esta categoría están: Radiofónica, Club 947, Oktubre, Radio Con Vos, Mega, Pop, Los 40, Aspen, La 100, Comunidad Fan, Nacional, Continental, la 750, Mitre, La Red, El Destape y Radio 10.

En la última categoría, la de estrategias multiplataformas donde estos espacios se conciben como complementarios y se realizan producciones acordes y específicas para cada uno de los distintos espacios se encuentran: Gamba, Vorterix, Metro, FutuRock, Congo FM y los productores de podcast.

Las redes sociales aparecen así como un espacio de extensión de la vida y la narrativa de las emisoras: de sus programas, sus programaciones, sus figuras y sus marcas. Ese reflejo hace que las estrategias informativas y promocionales sean las más utilizadas. Las radios no pierden su característica esencial de medios de comunicación masiva y no explotan las funciones interactivas de las plataformas. La búsqueda de construir comunidades, acercar la “institución-radio” a sus seguidores y horizontalizar el proceso comunicativo no está considerado en estos casos. La “socialidad” de las radios en internet, en las redes sociales en particular, todavía se encuentra marcada por la verticalidad de origen del proceso comunicativo.

Capítulo 7

La monetización

En este capítulo se sistematizan las estrategias de generación de ingresos de los casos estudiados. Se distingue entre los mecanismos tradicionales y los que surgen con las posibilidades de generar financiamiento directo a través las audiencias y con otras actividades. La pregunta específica de investigación que se busca resolver es la siguiente: ¿Cuáles son las estrategias de monetización de estas plataformas en los proyectos estudiados? Esta se corresponde con uno de los objetivos que tiene esta tesis: caracterizar las modalidades de monetización y las fuentes de ingresos de los actores para sus propuestas digitales. Esta pregunta y objetivos son centrales para la descripción de las estrategias de negocio de los actores radiofónicos en internet: sus fuentes y formas de financiamiento condicionan las estrategias de producción, distribución y la organización productiva.

En un primer apartado se trabaja sobre los modelos publicitarios de las emisoras para sus sitios webs, sus aplicaciones móviles, sus perfiles en redes sociales y las cuentas en Spotify y YouTube. Se clasifican las publicidades encontradas en esos espacios según los formatos y lenguajes además de los distintos sistemas de contratación. A través de las entrevistas con personas claves dentro de la estructura comercial de los casos de estudio, se analizan las formas de venta y los motivos por los cuales unos formatos se prefieren sobre otros. Además, se indagan en las distintas formas de explotar cada una de las plataformas estudiadas.

A continuación se avanza sobre los modelos de financiamiento que tienen a los oyentes como fuente. Así, se describen los modelos de membresía y suscripción con los que cuentan buena parte de los casos de emisoras online estudiados.

En el tercer apartado se estudian las estrategias de generación de ingresos de las productoras de podcast. Tanto las independientes como las que pertenecen a medios gráficos y radios muestran distintos niveles de generación de ingreso que combinan estrategias de membresía, de venta publicitarias, producción de contenido marcario y venta del servicio de producción.

Por último, se analiza la visión que tienen los empresarios y gerentes entrevistados sobre las posibilidades de generar un negocio sustentable en las plataformas digitales de los casos estudiados. Los problemas en las relaciones con las audiencias, los distintos tamaños del mercado publicitario según la ciudad donde se encuentra la emisora y la competencia ruinosa con empresas como Facebook y Google son aspectos analizados.

Para el cierre se realiza una clasificación de estos modelos de monetización de acuerdo a las siguientes categorías: publicitario tradicional, en este modelo de monetización la publicidad responde a una réplica de lo que sucede al aire de la emisora con audios pre-rolls y algunos banners estáticos; publicitario multimedia, los productores de los contenidos utilizan distintos lenguajes para insertar los espacios contratados y además se sirven de herramientas de comercialización digital como las centrales y la programática; combinado, la publicidad forma parte de un esquema de monetización que funciona en tándem con otras posibilidades de generación de ingresos como la generación de contenidos para marcas, las suscripciones y los micropagos.

La hipótesis de estudio que se busca verificar en estas líneas indica que los modelos de comercialización y de monetización son rupturistas (suscripción) en alguno de los proyectos emergentes pero en la mayoría están muy relacionados a las formas publicitarias de la radio analógica. Para los actores tradicionales esto se convierte en un problema al momento de pensar y consolidar estrategias específicas.

7.1.Estrategias publicitarias

El estudio de la utilización de la publicidad en sus distintos formatos y en las distintas plataformas de los casos estudiados permite mostrar diferentes cuestiones reflejados en otros trabajos y ecosistemas radiofónicos. Los anuncios sonoros previos a la reproducción del streaming en vivo son la principal forma de comercialización digital de las radios en buena

parte del mundo (Piñeiro Otero, 2015). Los banners entran en retroceso y la publicidad programática son formas publicitarias de otros medios que se suman con mucho volumen a la comercialización de audio (Cea Esteruelas, 2016) y muestran cambios en la forma de negociar y valorizar los espacios. Los centralizadores de anuncios, con Google como el principal ejemplo, ganan terreno en estas estrategias aunque presionan a la baja los precios y, como se ve en las siguientes líneas, plantean un interrogante por el modelo publicitario online.

Los productores de podcasts y radios online tienen una negociación publicitaria diferente: por fuera de las grandes audiencias, venden oyentes fieles y atentos. Ponen mucho énfasis en no inundar de publicidad sus contenidos. Sin embargo, no alcanzan ingresos publicitarios que financien sus producciones (Caro González, Rojas Trojillos y González Alba, 2020). Producir en asociación a distintas marcas es la principal fuente de ingresos para productores de podcasts (Lindeberg, 2019; Newman y Gallo, 2019). Proceso de negociación y producción, asociación de marcas y negocio para emisoras tradicionales.

Todos estos aspectos y clasificaciones del modelo de negocio de los contenidos radiofónicos en internet que fueron recogidos por otros autores en distintos estudios realizados en diferentes países son trabajados en este capítulo para el mercado local.

El estudio de los formatos publicitarios más utilizados en las páginas webs de los casos estudiados muestra que la gran mayoría de estos espacios muestran una estrategia o tipo de comercialización típica de internet. El formato que más se encuentra en todas las emisoras estudiadas es el del banner publicitario estático, en formato gráfico. Este tipo de publicidad puede encontrarse en internet de forma masiva y desde hace muchos años. Esto está relacionado, en parte, a la trayectoria que tiene la industria gráfica en internet y la consolidación de ese modelo publicitario para los portales en internet. En ese caso, los portales radiofónicos demuestran que el banner también se expande más allá de los portales “periodísticos” o que provienen de la gráfica tradicional.

Mercedes Alegre, Jefa de Inteligencia Comercial de Radio Mitre y La 100 comenta la posibilidad de monetizar a través de los banners la cantidad de visitas a la página y todas las entradas vistas. Sin embargo, destaca que no es el formato que es más buscado por los anunciantes ni el que genera el mayor volumen de ingresos para la empresa

Nosotros en nuestro sitio tenemos muchísima cantidad de impresión de banner, y la verdad es que no vendemos todo el inventario que tenemos, tenemos inventario ocioso. Las marcas no están apostando mucho al banner, no es un formato tan atractivo para las marcas. En nuestro caso, sí el pre-roll es el formato más buscado porque vemos que cuando el usuario ingresa en radio, Mitre por ejemplo, muchas veces no sabe si está escuchando la tanda de la radio, o si está escuchando un aviso

publicitario nativo. Todo es skipeable en nuestro streaming y eso genera un buen retorno porque la gente termina de ver toda la publicidad o termina de escuchar si fuese solo un audio. Y la verdad es que nuestro inventario de audio-video, vendemos el 90% todos los meses, es casi todo lo que tenemos. Por eso los tipos de contenidos están enfocados en generar más notas con audio-video, porque es una proyección comercial muy atractiva. Los posteos también son importantes, pero ahí si los posteos vienen con una estrategia de alguna nota, algún contenido reenviado o el aire, pero es difícil que compren posteos solos.¹³¹

Por otro lado, Alegre explica el mecanismo de venta de esos espacios publicitarios en el sitio “radiofónico” con mayor volumen de visitas del mercado. El tipo de anunciante (agencia, gran empresa o pequeña) tiene distintos mecanismos para acceder a las distintas posiciones. La venta programática se transforma así en una alternativa más que en un sistema.

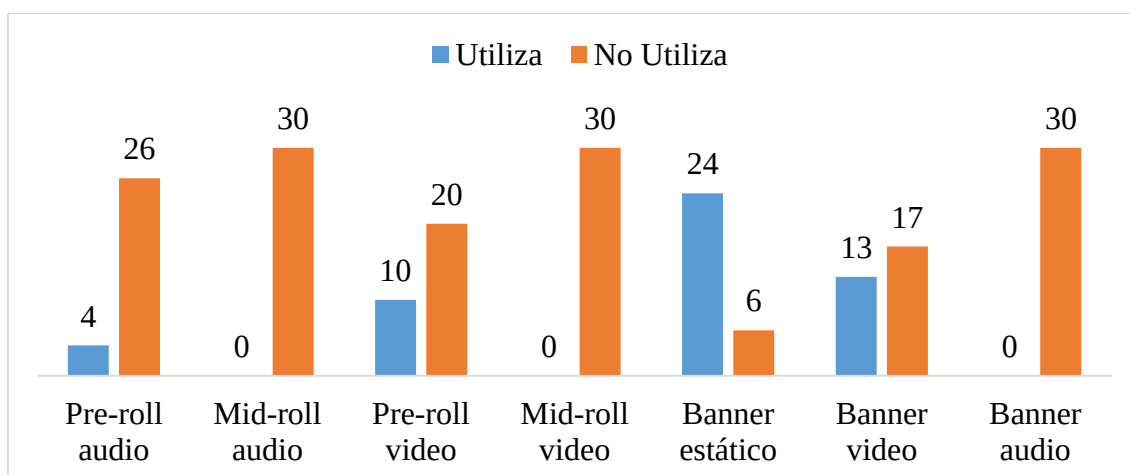
En nuestro sitio tenemos un sistema de cascada, es decir, acuerdos con algunas networks, Google, Smart, entonces, el peso más importante, lo tiene la venta directa, el equipo de vendedores. Si esa posición no es vendida, pasa automáticamente en cuestión de milisegundos a un llamado de programática, y cada una de estas, tiene una regla de precio, Smart es la que tiene mayor precio, si no tiene nada, pasa a Google. Siempre usamos la venta directa, la programática directa y la programática de terceros porque entendemos que esa es la forma más eficiente de ocupar el inventario. Pero nuestros ingresos digitales no están apalancados en programática. La programática representa un 25% de los ingresos digitales totales. (...) Nuestros anunciantes son pequeños, son de todo tipo, así que no todos están familiarizados con la programática, con lo cual ningún medio te va a decir que la programática es muy relevante. Las plataformas tan grandes como Google en programática te ponen un precio muy bajo, entonces tampoco cuidan el inventario, no es que estamos construyendo valor en cada uno de los sitios, y esa es la eterna discusión. Lo tenemos porque es parte del mundo moderno, tenemos que estar porque los mismos anunciantes lo piden, pero no ponemos foco porque no es nuestro principal ingreso. Nuestro principal ingreso es construir valor para las marcas.¹³²

De esta forma, las relaciones comerciales se construyen de distintas formas y con distintas estrategias de acuerdo a su tamaño. Como sucede con las audiencias y los contenidos, lo anunciantes a los que se puede llegar a través de una estrategia de comercialización web puede ampliar el radio de acción, principalmente a través de la programática. Pero también existe una necesidad de ganarse un lugar en los presupuestos digitales de las agencias y empresas más tradicionales con las que las radios tienen relaciones previas.

Cuadro 81. Formatos publicitarios en la web

¹³¹ Entrevista a Mercedes Alegre, Jefa de Inteligencia Comercial de Radio Mitre, realizada el 20 de diciembre de 2019.

¹³² *Ibidem*.



Fuente: Elaboración propia

Otra lectura que puede hacerse es que los formatos audiovisuales son más utilizados que los formatos sonoros. Incluso, al estudiar el formato publicitario más “propio” de la radio en internet —el spot pre roll- se encontró que el video es más utilizado que el audio. En formato banners, también se registra que los videos cuentan con una inclusión relevante en los sitios webs de los casos estudiados.

Aníbal Díaz, Gerente de Ventas de Radio La Red, comenta cómo es la venta de banners y piezas publicitarias en una de las radios más escuchadas de Buenos Aires. El lugar de la programática vuelve a ser un tema a plantearse mientras el cambio entre venta de impresiones en el sitio y acciones “360°” son modelos complementarios.

La pauta publicitaria digital se vende a CPI que es costo por impresión. Banners es el formato más tradicional. Y por ahí lo que empezó a surgir en los últimos años es que las marcas buscan contenidos a las que se puedan subir a forma de auspicio dentro de nuestro sitio web. (...) La realidad es que nosotros tenemos un porcentaje muy alto de programática y otro más bajo de contenidos ad hoc. Tenemos un equipo de innovación que lo que hacemos es buscar contenidos para los clientes, acciones en las cuales sacamos la radio a la calle. Hablamos de digital, radio y televisión. Tratamos de hacer un 360°, de buscar convivencia dentro de un mismo formato de venta. La radio y el digital nos parecemos bastante porque los costos de las pautas son similares. Por ahí con \$50 mil pesos por mes en radio y en digital podés hacer cosas parecidas aunque sean productos totalmente distintos. Los valores en TV son mucho más altos, no nos podemos comparar. Aunque el formato de venta es más similar entre radio y TV.¹³³

De esta manera, puede observarse que la principal fuente de monetización de los sitios webs de las emisoras analizadas es el portal y no las reproducciones del principal contenido que produce. Esto quiere decir, que el portal se transforma en el principal generador de espacios publicitarios y no el contenido radiofónico. Generar un inicio atractivo y entradas interesantes generan un

¹³³ Entrevista a Aníbal Díaz, Gerente Comercial de Radio La Red, realizada el 3 de diciembre de 2019.

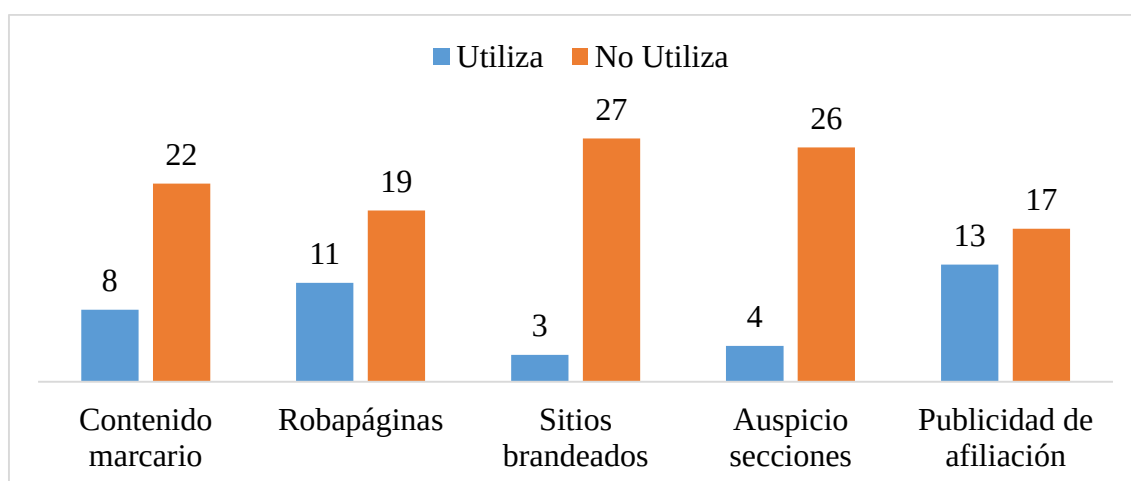
aumento del inventario para la inserción de banners (tanto gráficos como de video). No solo el lenguaje publicitario es distinto al original del negocio radiofónico sino también el vehículo de comercialización cambia.

Ana Sofietto, de la AM 750, explica que debe buscarse un equilibrio entre espacios publicitarios –en especial de banners- y contenido para no entorpecer la experiencia de los usuarios. En definitiva, para que los anuncios no molesten la búsqueda de contenido ni tengan el efecto no deseado de atentar contra la cantidad de visitas.

Uno pensaría que la publicidad digital la gente no la ve publicidad, que todo el mundo usa adblockers. Pero no es así. Nosotros tenemos una estrategia re fuerte de publicidad digital, sobretudo publicidad programática, para mí es demasiado. Justamente hoy estaba discutiendo con la chica de digital, y para mí es un exceso... Porque las publicidades te ocupan mucho espacio, para la 750 es demasiado, porque tiene contenido corto, notas cortas, encima si le meto publicidad, queda ilegible. No te estoy dando una buena experiencia, es un montón de plata la publicidad, sobre todo la 750, por la cantidad de audiencia, por la cantidad de gente que escucha la radio, por la duración en la escucha de la radio, que es altísima. En la FM 947 y la Oktubre FM, la gente no escucha tanto streaming. Son distintas radios, tienen algunas particularidades, pero en la 750 la gente se queda mucho tiempo escuchando.¹³⁴

El uso del sitio web vuelve a diferenciarse de su forma de comercialización. Mientras los usuarios ingresan a los sitios para “escuchar” las marcas y las radios apuestan por piezas para mirar y leer. Esto forma parte, también de la inercia que trae internet como plataforma publicitaria donde los formatos de audio no se encuentran tan desarrollados como los gráficos y audiovisuales.

Cuadro 82. Formatos publicitarios en la web



¹³⁴ Entrevista a Ana Sofietto, Jefa de Producto Digital de Grupo Octubre, realizada el 17 de octubre de 2019.

Uno de los principales motivos por los cuales los banners son el formato más utilizado y explotado en los casos estudiados es que casi la mitad de los mismos utiliza y comercializa sus sitios a través de las distintas redes de afiliación publicitaria. Google Ads es la plataforma de comercialización publicitaria que trece de los treinta casos estudiados utilizan para vender una parte de su inventario de posiciones de banners. La posibilidad de generar un ingreso, mínimo, por esta vía hace que sea el formato más encontrado. Esto quiere decir, entonces, que si bien los banners son los formatos más encontrados puede que no sea el formato que mayor volumen de ingresos representa para los casos estudiados.

Analía Tiévoli, Gerente Comercial de Vorterix, explica que la venta programática de publicidad en los sitios de los medios de comunicación es una estrategia que tiene un techo muy bajo de precio, que está controlado externamente por Google y que termina siendo ruinoso. En ese marco, avizora que en un mediano plazo la publicidad programática va a perder valor para los sitios y desaparecerá de sus estrategias comerciales más allá de su presencia en las agencias. Así, comenta la estrategia de cambiar el modelo publicitario de Vorterix.

Buena parte de la inversión que las marcas destinan a la pauta digital tradicional, en display o pre-roll, se cursa por programática. Y cada vez eso está más robotizado. En dos o tres años no va a haber gente en programática dentro de las agencias, cada una va a tener su programa. Lo que tenemos todos ahí es un techo que se llama Google. El valor del CPM lo marca Google, es muy difícil salir de ese concepto. Por lo tanto la programática también es algo que va perdiendo interés independientemente del enorme problema que tiene la información que te dan sobre la veracidad del alcance obtenido. Los millones de interacciones son raros. O le inyectás plata, o tenés bots. Hay muchas formas de falsearlo. Y las marcas se dan cada vez más cuenta de eso. (...) Nuestro ingreso por programática es bajo porque también parte de la estrategia de Vorterix en un momento fue, cuando entendimos que era muy difícil ponernos el buzo de “soy el medio y tenés que venir a mí” y que el contenido tiene que circular por donde quiera, eso empezó a hacer que la gente que nos consumía por el puntocom empiece a consumirnos por muchos canales. Por lo tanto la programática empezó a tener menos valor. Fue una decisión consciente porque siempre es marginal la programática, muy pocos ganan con eso.¹³⁵

En la misma línea que Tiévoli, Aníbal Díaz (Radio La Red) describe la relevancia del accionar de las agencias publicitarias en la masividad de la publicidad programática en las estrategias comerciales de las marcas. El volumen de trabajo de las mismas hace que la respuesta por default ante un pedido de campañas digitales sea la programática. El trabajo del medio y del equipo comercial de la radio está, entonces, en convencer y trabajar directamente con los anunciantes para realizar campañas más especiales, específicas, a medida, que resalten el valor

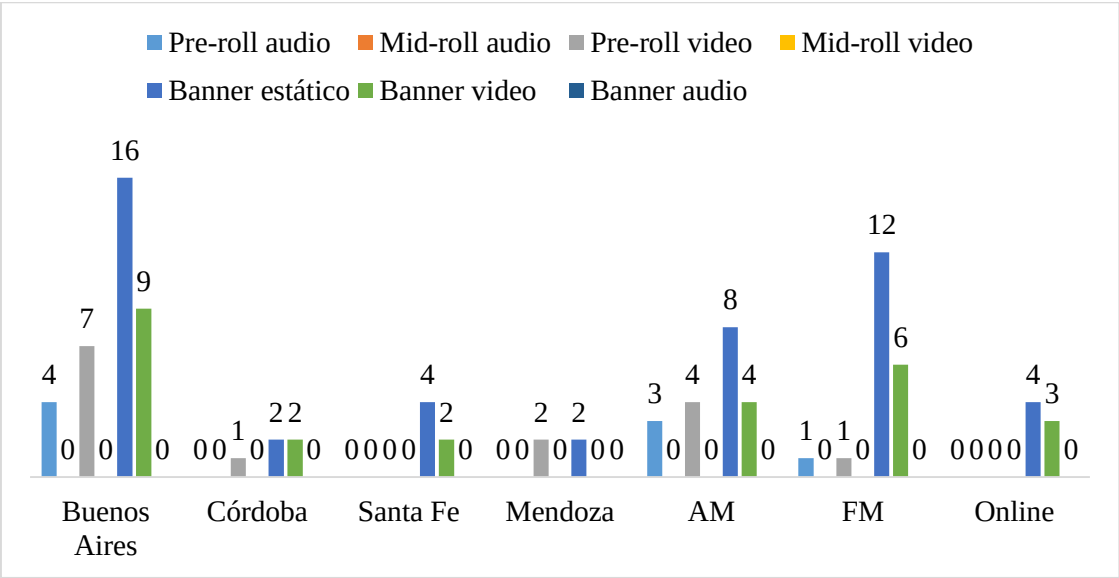
¹³⁵ Entrevista a Analía Tiévoli, Directora Comercial de Vorterix, realizada el 21 de noviembre de 2019.

de relacionar un producto con un medio. Revalorizar la calidad de las interacciones publicitarias en lugar de la cantidad, el reino de la programática.

Hoy por hoy los clientes compran mucho programática porque es el formato que todas las agencias ponen por default en todas las campañas. Acciones especiales también buscan como el mundial de rugby o la Copa América. Salen al aire y se arma un correlato con contenido exclusivo para la página y para redes. Las agencias por lo general no buscan generar un contenido para la marca. Eso lo hace el medio, vamos y contamos lo que podemos hacer. Las agencias son socios pero tienen un volumen de trabajo muy grande.¹³⁶

La publicidad programática aparece discursivamente como una forma de hacer rendir mucho mejor el dinero de los anunciantes por la profundidad del conocimiento sobre el público objetivo. Sin embargo, las referencias de los entrevistados marcan que en estos casos y estas estrategias terminan beneficiando el volumen antes que la calidad y los entornos de aplicación de las campañas. Lo que surge como beneficio “cualitativo” en la programática parece, entonces, más una cuestión de volúmenes y capacidades de servir distintos tipos de audiencia.

Cuadro 83. Formatos publicitarios en la web según origen geográfico y tipo de emisora



Fuente: Elaboración propia

La distribución geográfica de los casos analizados muestra que buena parte de los casos analizados en Córdoba, Mendoza y Rosario no tienen muchas estrategias o formas de comercialización de sus sitios webs. De hecho, los casos que sí muestran formatos publicitarios en esas ciudades lo hacen a través del formato tradicional del banner. Además, se destaca que todos los casos de emisoras online también cuentan con estos formatos –con el video casi a

¹³⁶ Entrevista a Aníbal Díaz, Gerente Comercial de Radio La Red, realizada el 3 de diciembre de 2019.

igual nivel que los banners estáticos-. Por otro lado, la mayor cantidad de los casos estudiados en Buenos Aires muestran algún tipo de formato publicitario mientras existe una distinción grande e importante entre las emisoras de AM y de FM: en los primeros casos es mucho más usado el formato de pre-roll (tanto en video como en audio) que en los segundos. Esto quiere decir que el contenido radiofónico tiene y cuenta con un mayor nivel de explotación publicitaria en los casos de AM que en los de FM.

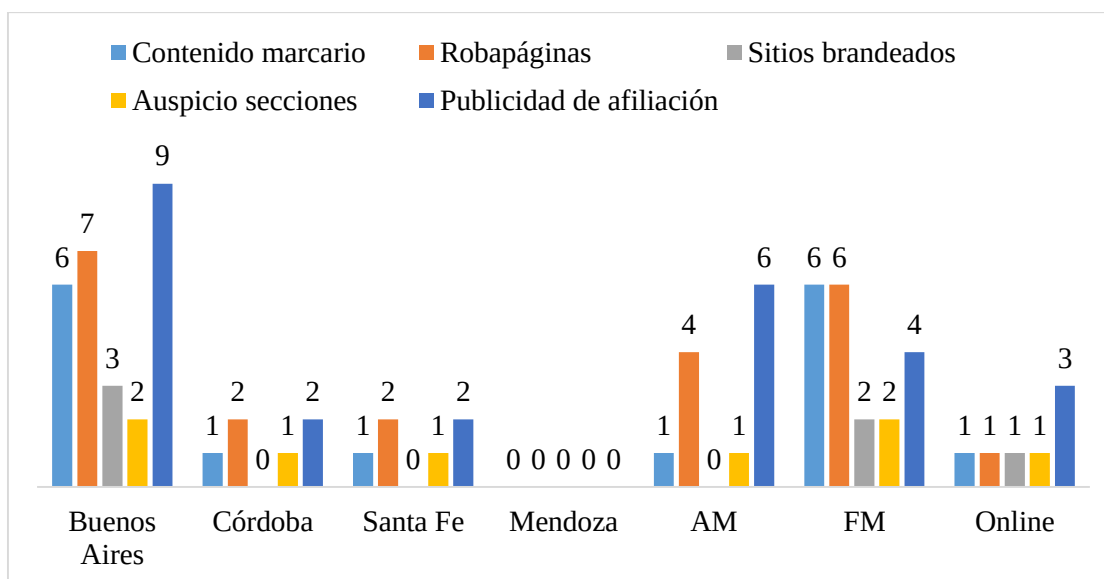
Las radios del Grupo Indalo (Radio 10, Mega, Pop) son de las pocas que no comercializan formatos de banners porque, básicamente, no tienen un sitio web propio. En estos casos se impone el pre-roll como formato exclusivo. Guido Lenci, Gerente Comercial Multiplataforma, explica la forma de vender ese inventario a través de una agencia que trabaja exclusivamente con monetización de audio digital.

El streaming de cada radio lo tenemos en aplicaciones y en web. El web lo comercializamos con una compañía porque nosotros no tenemos un core digital de negocio en el grupo. Comercializamos con una empresa tercerizada que es AudioEngage que venden el formato audio spot. Ellos se asocian con 50 medios similares, generan volumen de audiencia y venden al anunciante. El peso específico de un medio hoy es poco pero al sumar podés hacer negocio. Es un mercado que está creciendo, en Estados Unidos está mucho más maduro que acá. Hoy es residual el peso que puede tener, nos genera un ingreso interesante y exploramos con ellos. Es un formato de audio spot de 20 segundos, pre roll. La pata digital nos genera un valor agregado que es la segmentación que la radio no tiene. En radio lo podés inferir más o menos. No se puede segmentar precisamente. En cambio en audio digital sí, ese es el valor agregado. Ahí empezaría a converger la fusión entre lo digital que puede segmentar los hábitos de las personas y no dispersar la comunicación, y los medios masivos donde podés inferir sin segmentar. En la medida que esto creciera ahí sí generaría valor agregado, podríamos competir de mejor manera con medios digitales.¹³⁷

Existe, entonces, un problema para la comercialización digital de algunas radios: la cantidad de visitas o reproducciones que se pueden vender y el atractivo de eso en el mercado publicitario. De esta manera, la agregación en servicios de terceros (tanto de programática de display como de centralización de audio ads) puede ser una solución de corto plazo que termina, como en un círculo vicioso, con una recaudación más pequeña todavía dada la comisión de ese tercero interviniente.

¹³⁷ Entrevista a Guido Lenci, Gerente Comercial Multiplataforma de Radios del Grupo Indalo, realizada el 8 de octubre de 2019.

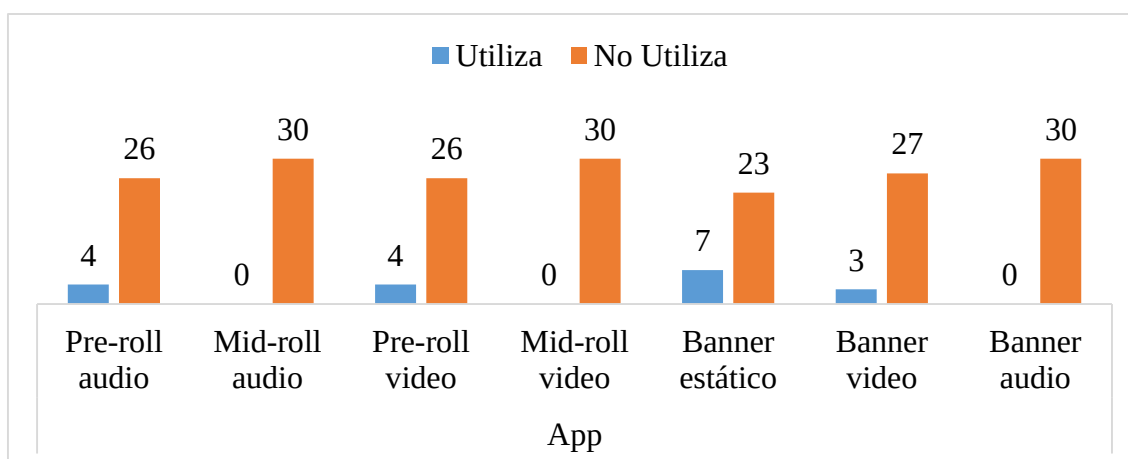
Cuadro 84. Formatos publicitarios en la web según origen geográfico y tipo de emisora



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se destaca que en todos los casos de Córdoba y Rosario que cuentan con espacios publicitarios vendidos se registra participación de las redes de afiliación publicitaria. También se encuentra una diferencia remarcable entre las radios de AM y las de FM estudiadas: las segundas utilizan muchas más estrategias publicitarias “alternativas” para generar contenido marcario, auspicios de secciones o micrositos para acciones publicitarias. Esto muestra que existe otro tipo de relación y negociación entre las marcas y las emisoras de FM que busca un modelo de comercialización menos tradicional y menos agresivo para el visitante del sitio.

Cuadro 85. Formatos publicitarios en la APP

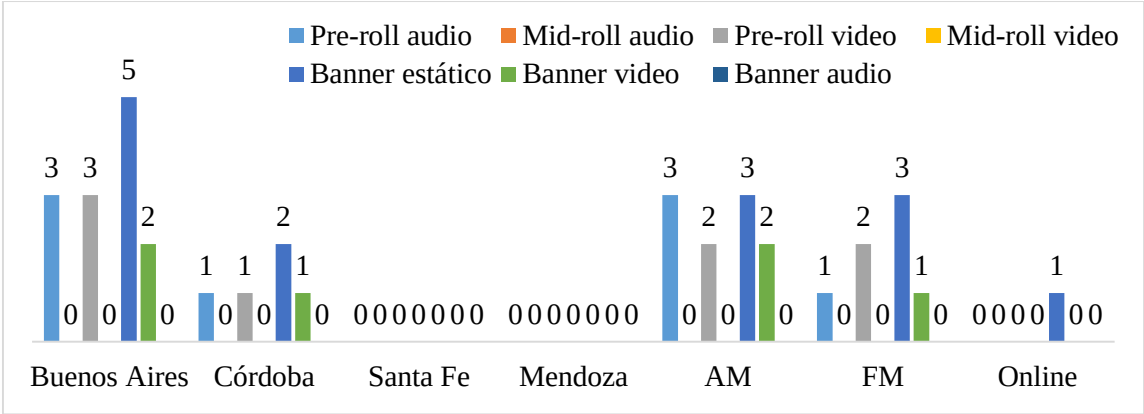


Fuente: Elaboración propia

Las aplicaciones móviles muestran un nivel mucho más bajo de comercialización publicitaria. Como sucede y este trabajo muestra en materia de contenidos, las aplicaciones diseñadas por las emisoras estudiadas muestran menores posiciones publicitarias y muchas de ellas no

incluyen ningún tipo de comercialización. De todas formas, entre los formatos encontrados vuelve a verse una mayoría de formatos de banner contra los formatos que anteceden o interrumpen la reproducción de los streamings.

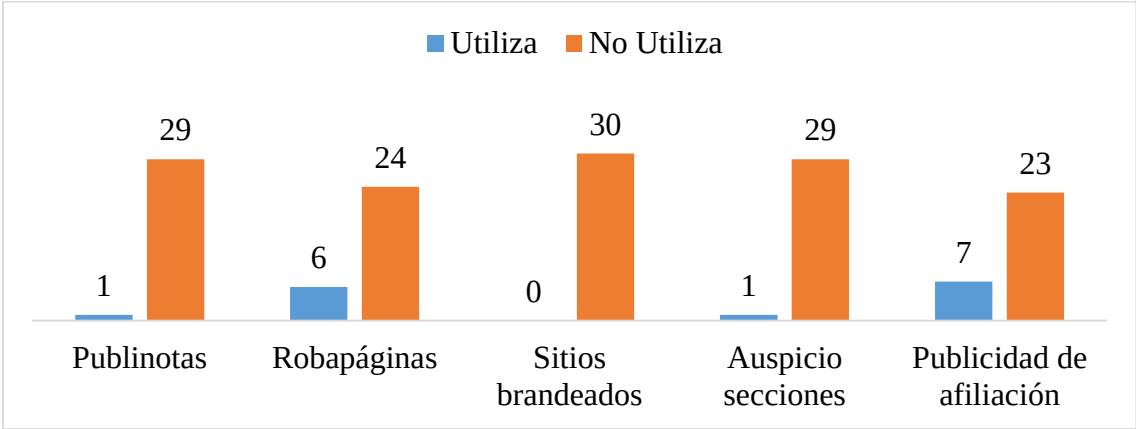
Cuadro 86. Formatos publicitarios en la APP según origen geográfico y tipo de emisora



Fuente: Elaboración propia

Las apps de las emisoras de Rosario y Mendoza muestran nula explotación comercial. En algunos casos, estas emisoras no tienen aplicaciones móviles como se vio en el apartado sobre contenidos. Las emisoras exclusivamente online también tienen nulo tratamiento publicitario en sus versiones móviles. Las radios AM son las que mayor nivel de intervención publicitaria muestran y esto se debe, en parte, a que también son las aplicaciones que mayor variedad y tipos de contenidos tienen en sus interfaces. A diferencia de los sitios webs, aquí sí se encuentra un nivel alto de comercialización vía anuncios sonoros pre-reproducción.

Cuadro 87. Formatos publicitarios en la APP



Fuente: Elaboración propia

La utilización de la publicidad de afiliación vuelve a ser alta entre los casos que sí comercializan su aplicación móvil. Por otra parte, la generación de contenidos marcarios, sitios brandeados o

publinotas quedan casi excluidos de estas planificaciones. Los formatos publicitarios no tradicionales parecen quedar relegados exclusivamente a las plataformas webs de los casos de estudio. Juan Ignacio Saredo, Gerente Comercial Digital de FM Metro, explica el cambio de paradigma al momento de negociar con marcas y agencias: de acciones específicas a, otra vez, programática.

Antes eran diez marcas en el mes que venían y te decían campaña de tanta guita, \$200 mil en un banner que lo quiero así. Ahora con la compra programática, van hacia las audiencias directamente. Puede ser google, o un montón de empresas que hacen distribución de compra programática, pero a grandes rasgos, es una compra programática, como robotizada con sitios que están enchufados. De una punta los medios, del otro los consumidores y en el medio los servicios de programática. La agencia te dice “todos estos consumidores, lo hago con todos estos medios que tienen ese target”. Después sí hay algunas marcas que te quieren contratar ya sea por pauta tradicional o por una acción especial. Te dice “yo compro programática abierta por audiencia, pero quiero hacer un arreglo privado con vos” pero sigue siendo por ese mecanismo, que lo agrupa. Lo que te da la compra programática por un lado son costos muy bajos Pero por el otro lado tuvo en un momento mucha crítica de si realmente llegaba a esa audiencia. El tema de todo lo que son robots, o cosas que no son usuarios que consumen esas impresiones.¹³⁸

Más allá de los problemas, la programática aparece así como algo inevitable para la comercialización de ciertos espacios del sitio. La estrategia de Metro, entonces, es combinada. Como en el caso de La 100 y Mitre, a la venta programática se le suma venta directa y acciones especiales.

Hoy en día estamos abiertos 100% a programática. Te entra sin hacer nada, vos tenés tu página, tenés tres posiciones de banner, te enchufás a Google y la marca que quiera estar ahí porque considera que el usuario que lee tu blog es mejor, le entrega la impresión. Vos sin hacer nada, todos los meses, decís cuanto recibiste 50-60 dólares, sin hacer nada. (...) Por otro lado hubo un cambio en nuestro equipo comercial. Ahora lo digital paso en gran parte a lo multiplataforma, que ahí es donde nosotros tenemos el caudal más grueso de inversión, porque nos vienen a buscar, ponele Renault, y dice “lanzo el nuevo Kangoo, me interesa hacer una campaña, con Metro”. Ahí, en un presupuesto de \$400 mil nosotros le decimos “¿querés que te armemos algo por 500 y te incluya algo digital?”. Entonces ahí engrosaste la propuesta, le diste más producto y esos \$100 mil no te hubiese entrado nunca digital por banner, porque eso va por programática, son costos chicos. Le das a probar un producto nuevo, y quizás el año que viene un año mejor parado, te armo algo más groso te dan \$600 mil. Eso es muy de muñeca comercial y tratar de instalar producto, en este caso a nivel multiplataforma.¹³⁹

¹³⁸ Entrevista a Juan Ignacio Saredo, Director Comercial de Digital en Radio Metro, realizada el 21 de noviembre de 2019.

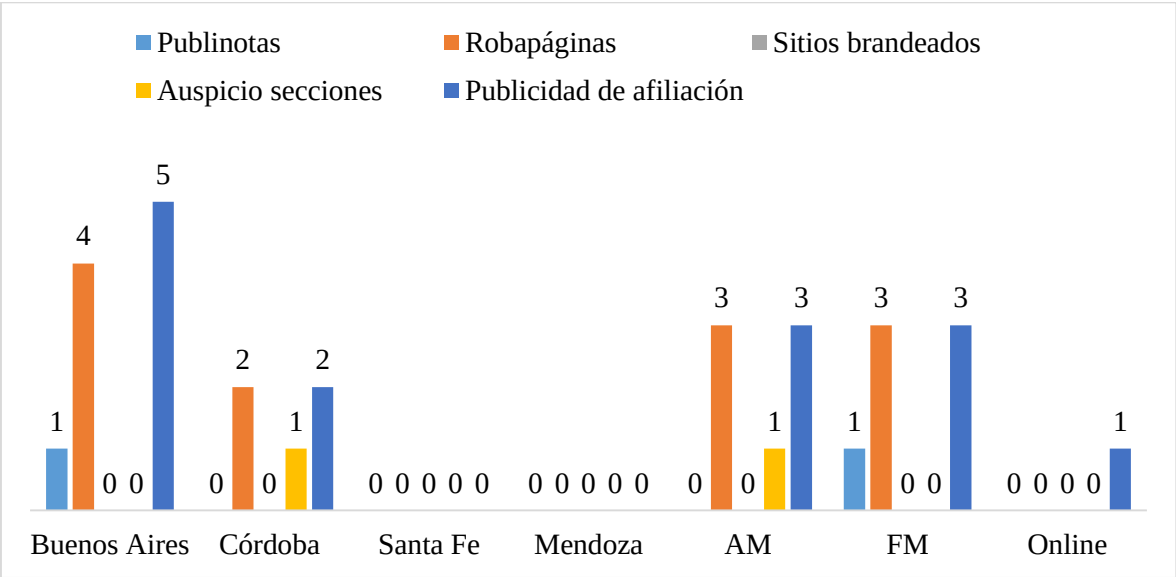
¹³⁹ Ibídem.

Nuevamente, Saredo ve en el plano de la cadena de valor de la industria publicitaria un proceso que afecta a la comercialización web de las radios. En las agencias, la planificación prefiere la programática por cuestiones de tiempos y costos mientras ese mecanismo publicitario es el que menos ingresos genera para los medios de comunicación.

El planner es el que te planifica la publicidad dentro de la agencia, te planifica la compra del medio, eso ahora está todo junto. Con lo cual, también nos hizo entender, que ahí teníamos que ir a proponer digital, planners multiplataforma. No ir a buscar planners digitales que ya no había. Porque en las agencias ahora tienen casi todos los planificadores mezclados. Y tiene la parte de programática aparte, una entidad que lo maneja aparte. En algunas agencias esa célula programática, atiende el pedido de los planners que también pueden llegar a comprar programática, pero a través de esa otra célula. El planificador tradicional no es que se mete en el sistema de compra programática, les pide a los que manejan, “pautame \$200 mil, un vip privado por mes”, eso va a la unidad de compra programática, que cada central de medios, tiene la suya.¹⁴⁰

La relación con las agencias vuelve a aparecer en el centro del proceso de comercialización. Y el conocimiento de esa cadena de valor debe ser abordado, de acuerdo a los testimonios, con mayores esfuerzos de negociación.

Cuadro 88. Formatos publicitarios en la APP según origen geográfico y tipo de emisora



Fuente: Elaboración propia

La distribución geográfica y de tipos de emisora vuelve a mostrar que los casos de Rosario y Mendoza así como los de las emisoras exclusivamente online no comercializan sus aplicaciones móviles. El formato de banner “robapágina” comercializado via red de afiliación es, en este caso también, la principal forma de explotar los espacios publicitarios en las aplicaciones. En

¹⁴⁰ Ibídem.

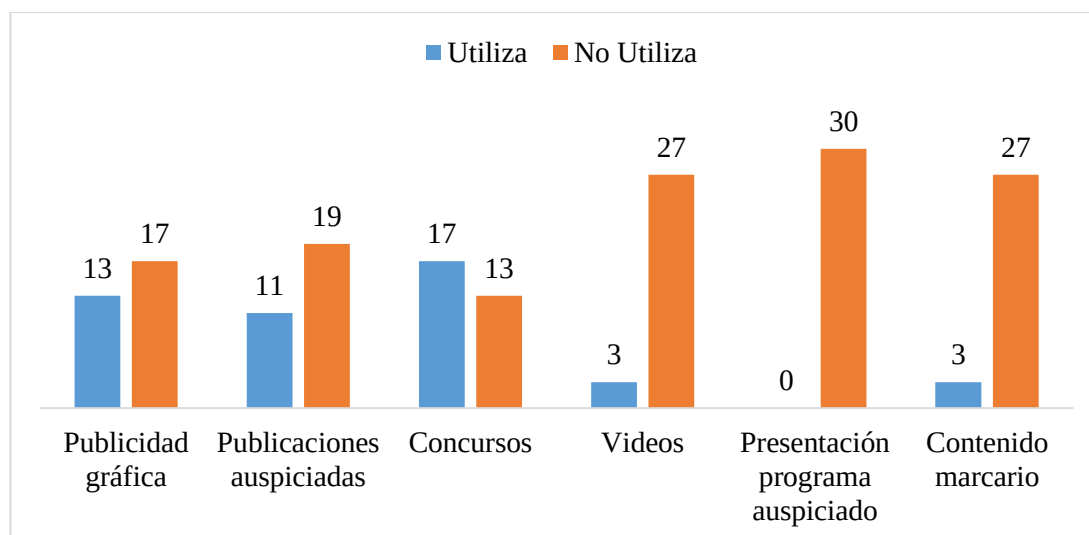
este caso, esto se debe a que el espacio físico para generar distintas posiciones publicitarias es muy diferente entre las aplicaciones y los sitios webs (no solo para los casos estudiados ni para las radios).

Carlos Martín, de Radio Nihuil, da cuenta y confirma la falta de planificación comercial para los proyectos digitales de las radios del grupo.

No se comercializaron nunca. Fue algo en lo que insistimos pero no. Empezó todo como suele suceder, atendiendo necesidades de la marca. Era algo de amplificar marca, un objetivo de marketing. Nunca hicimos, excepto algunas cosas, algo específicamente para obtener recursos. Y era necesario tener un retorno de todo lo que se invertía. Fue un aspecto flojo de mi gestión, no pusimos el foco en eso. Internamente sé que se podría haber explotado mucho mejor. Muchas veces intentamos continuar y ensamblarnos a la estrategia digital del Diario Uno que sí explotaba comercialmente. Y nunca lo logramos.¹⁴¹

La explotación publicitaria de las redes sociales es uno de los principales descubrimientos de este trabajo. Entre concursos, publicaciones auspiciadas y publicidad gráfica, dos tercios de los casos estudiados muestran algún tipo de explotación comercial de estas plataformas. No se registró un mayor uso comercial de una red social sobre otra. Tanto Instagram como Facebook y Twitter son incluidas en los planes publicitarios de los casos estudiados: cuando un anuncio sale en una red social, sale en el resto. Sí se encuentra que hay una mayor explotación publicitaria del “feed” por sobre las “stories” en Facebook e Instagram.

Cuadro 89. Uso de formatos publicitarios en redes sociales



Fuente: Elaboración propia

¹⁴¹ Entrevista a Carlos Martín, Gerente de Marketing de Radios del Grupo América en Mendoza hasta 2019, realizada el 27 de noviembre de 2019.

El formato más usado realizar acciones publicitarias en redes sociales son los concursos. Generalmente, éstos tienen un origen o réplica del aire. Al estar tan ligadas las redes sociales (principalmente Instagram y Twitter) a lo que sucede en la programación de las emisoras, las redes se transforman en un correlato de eso también para lo comercial. Así, por ejemplo, si una acción comercial implica que en un programa se sorteen entradas para determinado evento, las redes sociales transmiten esa oportunidad como replican fragmentos de una entrevista o el inicio de una columna.

Por otro lado, como en las páginas webs, se encuentra que el formato gráfico (combinación de una imagen acompañada de un texto en el caso de posteos en Instagram, Twitter o Facebook) es el más utilizado. Contrario a lo que podría derivarse del aire, no son piezas sonoras las que se publican en redes. Tampoco son videos, algo que podría pensarse y publicarse en todas las redes sociales. En este sentido, los formatos publicitarios no encontraron, todavía, una multimedialidad que complete lo gráfico con audiovisual o sonido. Sí se destaca que no hay ninguna relación entre las tandas publicitarias del aire y las publicidades de las redes. Tampoco sucede con los PNT o auspicios de programas.

Para pensar las formas de comercializar y vender las redes sociales y su relación con las campañas de aire es interesante lo planteado por Facundo Soler, de Congo FM. En este caso, resulta destacable porque además la radio no tiene tanda comercial, todos son auspicios o PNT. Y eso tiene su correlato en redes.

En realidad siempre vendemos un paquete, y dentro de eso a veces eligen estar en redes. Como por ejemplo, el pisco Mistral que auspicia Humo, pidió estar en redes, obviamente pagó extra por estar en redes. Todavía no nos pasó que una marca, exclusivamente quiera estar en redes. Creo que para cada marca esta personalizado. Lo más común sería, tener una mención al aire en una sección, piden pautar en secciones, muchos no quieren que los mencionen en la sección sino tener una locución previa y posterior. Algunos quieren tener PNT a modo de publicidad, entre bloque y bloque. Siempre depende la marca.¹⁴²

Díaz de Lezana, de Radiofónica y Boing, comparte la necesidad de pensar acciones en conjunto entre aire y redes sociales. Esto también se alinea a la idea de pensar que la comercialización web tiene un camino muy corto para las radios dada la concentración y dominación de pocas empresas sobre los sistemas de programación y de establecimiento de precios.

A los clientes les interesa mucho que nosotros vendamos una publicidad en la radio, pero por ejemplo comentar un sorteo, lo hacemos por Instagram, por Facebook o Twitter. Si le interesa, le interesa por ahí que no solo que sea solo en nuestro Facebook, Tik Tok o lo que sea de la empresa también, si quieres entrar a concursar

¹⁴² Entrevista a Facundo Soler, Encargado de Redes Sociales de Congo FM, realizada el 3 de diciembre de 2019.

entra también al de tal marca. (...) Veo medio caótico o disociado el tema de la publicidad tradicional nuestra con la publicidad de Facebook o Google, hay una competencia muy potente. Vos por \$20 haces publicidad dirigida, está bueno lo que hacen. Pero, te digo que siguen necesitando de los seres humanos, para vender productos. Yo veo que está medio disociado, la publicidad monopólica de Facebook y Google básicamente, con la publicidad de medios de comunicación, y en el medio están las agencias de publicidad que terminan siendo un factor de distorsión terrible, de los medios tradicionales. En Buenos Aires son más serios, pero en Rosario, son encantadores de serpiente, te dicen “vamos a hacer una campaña, vamos a aportar acá, acá y en Radiofónica”. Y el “acá y acá” es un curro de ellos, o sea lo cobran pero saben que no les rinde y pautan la publicidad con Radiofónica, que saben que con eso les va a dar algún resultado y entonces más o menos se justifican en la inversión que quisieron hacer.¹⁴³

Guido Lenci, de Grupo Indalo, destaca nuevamente, en línea con Soler, que las redes sociales refuerzan el valor de marca aunque quizás no genere tanto volumen de negocio, donde sí tiene relevancia la comercialización de la web.

Hoy si te lo tengo que parametrizar, el streaming de lo digital es el que mejor monetizamos. A nosotros nos generan valor agregado las redes. Le llamamos agregado a lo 360 que podemos aplicar por ahí. No en términos económicos porque si no tenemos una pauta paga no se ve, tendría que estar estimulando todo el tiempo la visualización de eso y aumenta el costo de la acción. Creo que el negocio de las redes sociales no está armado para los medios. Nosotros tomamos los puntos de interacción y nada más. Porque también sucede que las redes sociales, las que mejor supieron capitalizarlas fueron los influencers porque son líderes de opinión que te hablan. Tienen un valor agregado que es cualitativo de una manada que lo sigue. Y cuesta mucho llevar a un anunciante que trabaja con alguno de nuestros conductores que es influencer a la radio. Lo digital tiene mucho de visual y las marcas lo buscan, le sirve. La radio no lo tiene.¹⁴⁴

Las relaciones comerciales de los referentes de redes sociales con las marcas también atentan entonces con las posibilidades publicitarias de las radios en digital. La intermediación de la marca como generadora de “espacios publicitarios” dejó de ser exclusiva de los medios de comunicación y los “influencers” aparecen así como vehículos publicitarios mucho más válidos y atractivos para las marcas. Aunque, claro, muchos de ellos provengan o actúen en los medios tradicionales.

Mario Pergolini, Director de Vorterix, parece tener muy claro que el negocio de los influencers quita volumen comercial a las radios y tomó la decisión de negociar directamente con ellos – distintas figuras de redes sociales- para establecer nuevos canales publicitarios y relaciones artístico-comerciales.

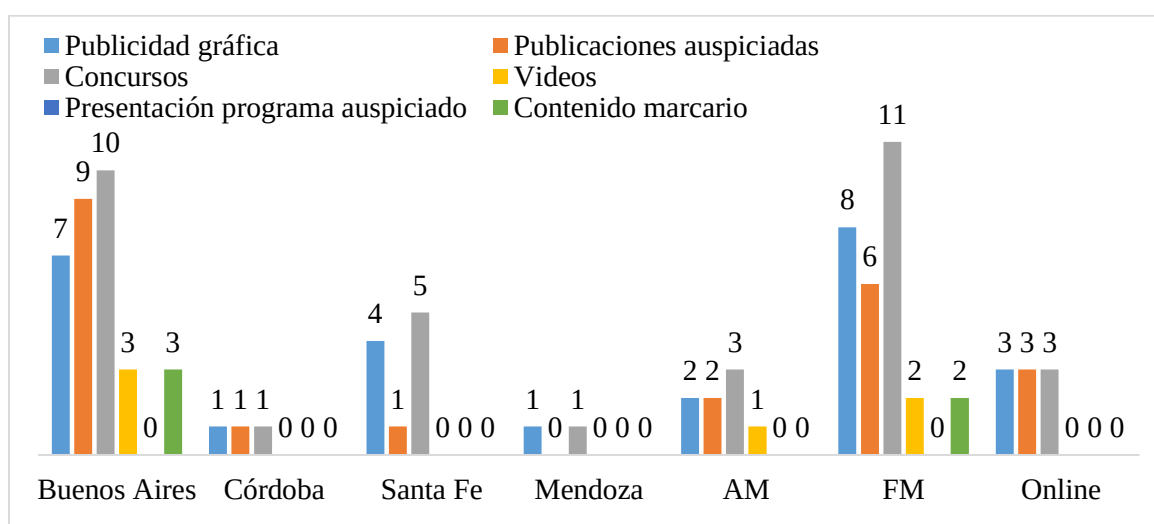
¹⁴³ Entrevista a Edmundo Díaz de Lezana, Director del Grupo Radiofónica, realizada el 27 de noviembre de 2019.

¹⁴⁴ Entrevista a Guido Lenci, Gerente Comercial Multiplataforma de Radios del Grupo Indalo, realizada el 8 de octubre de 2019.

Bueno, por primera vez le están poniendo plata a ciertas personas, lo cual también me cambia el negocio de una forma muy distinta porque yo antes cuando trabajaba, cuando hacía “Cuál es?” en Rock and Pop, ganaba muy buen dinero pero yo no cobraba... ninguna marca venía a ponerme plata a mí, le ponían a la radio y la radio me daba una parte. Hoy en día como hago para decirle a un pibe como Santi (Maratea), que por un posteo cobra 130 o 140 mil por un posteo de 10 minutos, que venga un mes a trabajar por la mitad de la plata. Entonces dijimos “ok los chicos no están escuchando, ¿Qué están escuchando? Bueno están viendo otras cosas, algunos lo ven en Instagram, otra gente a la que le gustan los juegos lo ven más en Twitch o Mixer”. Ven YouTube y la gente que está en su casa, según las edades, más a la mañana ven más Flow, pasan ese tipo de cosas. “Ok perfecto, hagamos un universo general, para este universo general sí tenemos que ir al público que están en las redes”. Yo no pienso en radio, yo no pienso en digital. Yo pienso que todo lo que hacemos le sirve un poco a Santi, a Migue, a todos para sus propias cosas. Entonces mis costos han bajado sobre todo en recursos humanos, me ha aumentado en repercusión porque todos a su vez amplifican lo que hacemos todos juntos y también pueden hacer sus propios negocios, aumentándolos para ellos. (...) Una radio no tiene jóvenes pero toda la gente que está en esto que se llama Vorterix sí alimenta un montón de cosas que sí podemos controlar o quedarnos con un pedacito...pero no por un hecho de ambición económica.¹⁴⁵

La incorporación de las viejas “celebrities” del star system mediático tradicional hoy parece asumir la forma de influencers en redes sociales. Personas con una audiencia propia y capacidad comercial propia que se suman a un medio tradicional, en este caso una radio como Vorterix, para apalancarse entre sí: la radio brinda una estructura de producción profesional, llegada a un público distinto y nuevas relaciones comerciales mientras los influencers allanan el camino para llegar a públicos más jóvenes y acercar otras marcas.

Cuadro 90. Uso de formatos publicitarios en redes sociales según origen geográfico y tipo de emisora



Fuente: Elaboración propia

¹⁴⁵ Entrevista a Mario Pergolini, Director de Vorterix, realizada el 23 de octubre de 2019.

Cuando se analiza el origen geográfico de los casos se encuentra nuevamente que en emisoras que no tienen su radio de actividad en Buenos Aires, las estrategias de comercialización son menores. En este caso se destacan y diferencian los casos rosarinos que en todos los casos incluyen algún tipo de acción publicitaria en sus cuentas de redes sociales. Por otro lado, las emisoras de FM son mucho más activas en redes sociales que las emisoras de AM y se registra que en la misma línea se ubican las emisoras exclusivamente online. En este rubro se puede encontrar alguna explicación y relación ya que la emisora más informativa de las online, El Destape, es la que menos explotación comercial tiene de sus redes sociales. En ese sentido se puede trazar una línea comparativa con las radios de AM. Aníbal Díaz, de Radio La Red, vuelve a hacer foco en la posibilidad de pensar el negocio de las redes sociales como una acción multiplataforma o “360°”.

Desde el off voy a todas las marcas buscando y contándoles que tengo un público cautivo. Desde lo digital el target siempre baja mucho más porque la gente está familiarizada con los sitios y las apps más allá de que eso vaya evolucionando. No se puede generalizar pero sabemos cómo es el común denominador de nuestra audiencia. Y para unas marcas vas a buscar vender un producto que sabés que para esa gente que te escucha va a ser ideal (Cabify, Rappi) y para otras marcas no. Tenés target para todo, en algún punto las audiencias son diferentes en función a la edad principalmente. (...) En la radio particularmente no se caracterizó por hacer un negocio puntual de las redes sociales. Trabajamos campaña a campaña y donde vimos una oportunidad para ofrecerlo lo hicimos. Hemos tenido pautas publicitarias con PNTs al aire acompañados en redes sociales. Es como mostrarles que se pueden hacer cosas que impactan en diferentes canales de comunicación y distribución de la marca.¹⁴⁶

Gastón Fernández, de FM Gamba, cuenta el diseño de estrategias “360” donde las redes sociales tienen un peso relevante. Y también, el lugar que ocupa la comercialización de estos espacios por sobre la web o la aplicación móvil dada la cantidad de personas a las que es posible alcanzar a través de las redes sociales.

Nosotros fuimos medios precursores en eso, en los paquetes con los medios, x cantidad de segundos, x cantidad de menciones en Twitter, historias de Instagram, hacemos mucho eso, funciona mucho. Y al cliente le sirve porque al ser un medio que tiene muchas visualizaciones de historias, de twitts, sirve. Pero más allá de eso, distinto es salir a convencer a la audiencia de hacer click, y otra tirar un contenido tuyo de relevancia, en un estanque lleno de tiburones. Eso tiene consecuencias sobre la marca, por ahí es un poco como te dije que pasa acá en Córdoba con lo digital. Tanto Vorterix como Cienradios son líderes del mercado. Es más fácil para ellos por una cantidad de oyentes delegada, convencer a 100 que hagan click, para Vorterix conseguir esos 100 capaz es más complicado, para nosotros que somos del interior, es muy difícil. (...) Entonces, hay una decisión con respecto a la necesidad de tener conversiones en guita, o de generar un derrame de marca o alguna situación de

¹⁴⁶ Entrevista a Aníbal Díaz, Gerente Comercial de Radio La Red, realizada el 3 de diciembre de 2019.

posicionamiento de marca, vinculado a redes sociales. (...) En nuestra situación, te vendo un paquete multiplataforma, capaz que prefiero eso, que una página web que realmente me va a costar mucho sacarle la misma plata por un banner que por una situación que sucede en redes, donde las estadísticas me van a acompañar más. Siempre hicimos venta conjunta, tenemos una comunidad digital muy grande. Nosotros debemos estar segundos o terceros en la ciudad...pero al vender el conjunto se mezcla.¹⁴⁷

Saredo, de FM Metro, comenta las facilidades y ventajas de las redes sociales como dispositivo publicitario. Incluso destaca que los posteos en redes son las acciones más pedidas por los anunciantes junto a alguna posición de banner destacada en el sitio.

Redes es lo más buscado por lo general por una cuestión de materiales, es muy versátil, no tenés que mandar a hacer materiales. Capaz que los planners están quemados, vos le estas peleando presupuesto, le decís “dale meteme esos \$100 mil más” y te dice “bueno dale, en redes te hago unos posteos, traeme un auto a la puerta, y un día de promo que tengas, lo hacemos salir a Andy lo hacemos subir al auto, lo filmamos” y eso lo resolviste rápido. O en el caso del auto capaz es más jodido, si tenés productos como una yerba mate, hacemos una storie, o sacamos una foto en la mesa. Al planificador que tiene quilombo de pautar y le dicen “armame un banner con tal característica” y el chabón capaz no tiene campaña de banner y te dice “no me la compliques, yo te pongo la plata porque tenemos onda, porque el medio me gusta, pero dame algo que sea fácil de implementar” porque el flaco se tiene que dar vuelta y seguir con otra campaña, con otro medio, con otra cosa.¹⁴⁸

Saredo también explica que las marcas buscan distintas redes sociales donde pautar o hacer una “acción de marketing” para lograr un posicionamiento que no tienen o ampliar una comunidad en desarrollo.

Estamos usando mucho Instagram, hay mucha gente prendida ahí, si bien no tenemos los mejores números, las marcas te lo piden, ahí depende mucho de lo que la marca quiere foguear. Tenes Heineken, hacela por Instagram porque Facebook lo tengo bien posicionado, puede haber una marca que quiera hacerlo por twitter, porque es una marca twittera, pero Instagram paso a ser la niña bonita, no tanto por caudal, porque Facebook arrasó en su momento, pero por producto, se puede jugar más, más cuidarse, tiene una estética copada.¹⁴⁹

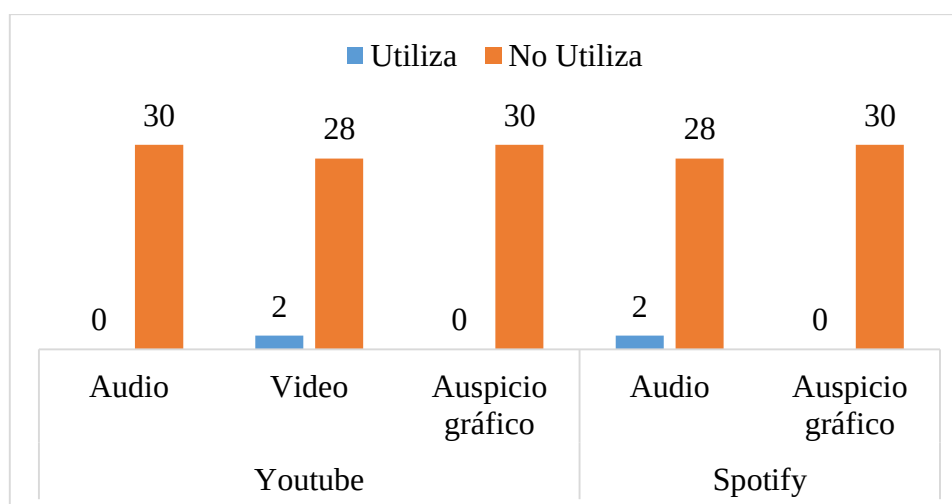
De esta forma, cada una de las redes sociales además de tener un lenguaje propio para la producción de contenidos también tiene distintas cualidades para el momento de la comercialización. Una presencia fuerte en cada una de ellas parece ser la mejor carta de presentación ante un anunciante.

¹⁴⁷ Entrevista a Gastón Fernández, Director de Gamba Media, realizada el 4 de septiembre de 2019.

¹⁴⁸ Entrevista a Juan Ignacio Saredo, Director Comercial de Digital en Radio Metro, realizada el 21 de noviembre de 2019.

¹⁴⁹ *Ibidem*.

Cuadro 91. Uso de formatos publicitarios en YouTube y Spotify



Fuente: Elaboración propia

Por último, en lo que a estrategias publicitarias se refiere, queda por analizar la inclusión de espacios publicitarios en los cortes o vivos realizados en los canales de YouTube y Spotify. En este sentido, se destaca que la mayor parte de las emisoras que cuentan con actividad en estas plataformas no tienen ninguna estrategia comercial específica. Pero sí se encuentra que en uno de los casos analizados, Vorterix, hay una inclusión de YouTube en los formatos y estrategias de comercialización. Analía Tiévoli explica cómo ciertos formatos publicitarios pensados dentro del estudio también quedan dentro de la comercialización de esta plataforma.

Youtube no te saca las publicidades salvo que tengas un zócalo o un pre-roll. Por supuesto que esto está consensuado con las plataformas. En tanto y en cuanto sea parte del material filmico, parte del contenido, es lo que se está emitiendo. Nosotros tenemos todas esas cosas controladas porque están dentro del contenido. Si corremos una publicidad en el croma no pasa nada, si hacemos un tutorial, si ponchamos la mesa con una marca, es todo parte del contenido. Nosotros jugamos con las reglas que esas redes te imponen. Charlamos y consensuamos. Hablamos con los referentes comerciales.¹⁵⁰

La inclusión de dispositivos publicitarios dentro del contenido emitido por video (croma y mesa) es hoy una alternativa para superar la barrera a los formatos tradicionales que imponen plataformas como YouTube o Spotify. Tiévoli cuenta también la forma en la cual se mide y comercializan estas plataformas en Vorterix.

Nosotros podemos tener una propuesta publicitaria de una única plataforma o integrar los módulos. Si los integramos, lo hacemos con las métricas. Obviamente no vamos a saber, es muy difícil que una persona te consuma por todos los espacios. Te consume por una. Puede haber algún cruce pero no lo sabemos, no tenemos forma de medirlo. Hoy por hoy lo sumamos de forma lineal porque entendemos que es así.

¹⁵⁰ Entrevista a Analía Tiévoli, Directora Comercial de Vorterix, realizada el 21 de noviembre de 2019.

El que escucha hoy la frecuencia nada más está cada vez más reducido al auto. (...) Nosotros ofrecemos una X cantidad de views que va a estar compuesta por la cantidad de gente que te vea en vivo por el canal, por la que te puede llegar a ver en on demand en base a la data que ya tenemos y ahí hay un variable que se va a acomodar en base a lo que fue la realidad. Si le podemos inyectar algo de pauta para asegurar el rendimiento, lo hacemos.¹⁵¹

Por último, Tiévoli destaca que el ingreso que es posible rescatar de los ads que YouTube inserta en los contenidos no tienen un peso comercial relevante y que no podría transformarse en una fuente de ingreso.

No, la verdad que es un ingreso marginal. Es representativo para una persona si tiene 10M de reproducciones en un X período de tiempo. No es negocio para una estructura como la nuestra, es un extra. Desde el punto de vista de revenue sharing, a nosotros sí nos sirve mucho como herramienta de fidelización para la gente que viene a buscar contenido porque después lo monetizamos por otro lado.¹⁵²

Nuevamente aparece, entonces, un problema con el planteamiento de negocio que los intermediarios hacen a los productores de contenidos y a los medios en particular. Ni YouTube ni Spotify parecen una solución a la generación de ingresos de la industria. Como se verá, esto se acentúa en el modelo del podcasting.

7.2.La audiencia como fuente de ingreso: las emisoras online

Para este trabajo se tomaron cuatro casos de emisoras exclusivamente online. Dos de ellas, a los meses de cerrado el estudio previo y la selección de casos, adquirieron diales de FM para transmitir por allí sus contenidos: El Destape lo hizo con la FM 107.3 en Buenos Aires y Comunidad Fan con en la frecuencia 105.1 de Rosario. Sin embargo, tres de los cuatro casos seleccionados cuentan con distintos modelos de financiamiento asociados a sus audiencias. FutuRock, Congo y El Destape cuentan con las suscripciones como principal fuente de ingresos. Sin embargo, es necesario hacer una aclaración: estas estrategias son de membresía, no de suscripción. Y esta es una diferencia sustancial ya que el pago no se realiza para acceder a determinados tipos de contenidos de acceso cerrado sino para colaborar y apoyar al proyecto y pertenecer a una comunidad de aportantes o audiencias fieles. El pago, entonces, no implica acceso a contenidos sino acceso a una “comunidad” o “club” con distintos tipos de beneficios. Generalmente estos beneficios se relacionan con marcas que aportan distintos premios o descuentos para esa comunidad.

¹⁵¹ Ibídem.

¹⁵² Ibídem.

La única excepción entre los casos de emisoras tradicionales que utilizan este modelo de membresía son las radios del Grupo Octubre (la 750, FM Octubre y Club 947) que tienen un club de aportantes. Ana Sofietto, Jefa de Producto Digital, explica cómo impacta eso en la estrategia digital de las radios.

Yo quiero aumentar la cantidad de socios en Página 12, el producto que tiene, es el modelo. La mayor parte de los ingresos de Página 12 vienen por los socios. Son alrededor de 10.000, creo que estamos en 9.990. Después el resto de los productos, se les puede dar a las nuevas audiencias de Página 12, a las que vos le querés llegar, porque si yo quiero aumentar socios, también tengo que hablarle a otras audiencias.¹⁵³

Las radios funcionan, así, como una forma de llegar a nuevos potenciales suscriptores y, por lo tanto, de expandir el alcance del club que es la principal fuente de sostenimiento de los productos periodísticos del Grupo Octubre.

FutuRock fue el primer caso de los estudiados en lanzar un modelo de membresía. La palabra elegida por sus fundadores fue la de “comunidad”. Los oyentes fueron pensados como aportantes y socios de un proyecto cultural y mediático nacido de una situación crítica y límite de despido. Para Vázquez, FutuRock no tiene suscriptores sino donantes ya que el acceso a los contenidos no está mediado por el pago sino que se buscó construir una comunidad de oyentes.

Construimos una comunidad de socios que hacen un aporte mensual para sostener el medio. Eso es cada vez más importante. El otro sostén es más tradicional porque es la pauta publicitaria. Lo más relevante es que buscamos que los propios oyentes sostengan al medio. Nuestro compromiso es con el que nos escucha y nos financia. Los medios tienen compromiso con quienes nos financian y en nuestro caso volvimos al lema clásico de debernos a nuestra audiencia.¹⁵⁴

La estructura de ingresos de FutuRock hoy se sostiene en tándem entre socios y publicidad, pero en un comienzo fue una dependencia absoluta de los aportes de las audiencias. Y eso casi que condicionó o marcó el futuro y la actualidad de la radio.

Hoy la comunidad es el 60% de los ingresos y el resto se financia a través de publicidad. La publicidad la comercializamos por volumen pero intentamos que entiendan otra cosa igual los auspiciantes. Intentamos que entiendan las métricas digitales por un lado y por otro que tiene un valor comunicar en nuestra radio porque además de volumen, llegas a determinado tipo de audiencia, las conocemos, que son parte de una comunidad un porcentaje de ellos. (...) Nosotros empezamos a tener un poco más de llegada y pauta comercial tradicional, en la medida en que fuimos creciendo, nos fuimos instalando como una radio. Después eso que vos decís que pasa a un nivel más grande, de grandes marcas que se intenta reubicar, lo hacen, también lo vemos, pero por ahora yo no las veo que estén viendo de cambiar la lógica

¹⁵³ Entrevista a Ana Sofietto, Jefa de Producto Digital de Grupo Octubre, realizada el 17 de octubre de 2019.

¹⁵⁴ Entrevista a Federico Vázquez, Director de FutuRock, realizada el 14 de octubre de 2019.

de agencia de comunicación, y pautar en los 3 o 4 lugares que pautaban siempre. Es como todo, hoy todavía te digo eso, pero a partir de que hicimos el festival, empezamos a tener un dialogo con auspiciantes que no teníamos, a medida que vas haciendo cosas, se va modificando.¹⁵⁵

Además de la comunidad de oyentes, FutuRock cuenta con una serie de proyectos satelitales¹⁵⁶ a la emisora que le aportan económica y artísticamente. El sello musical, la editorial que vendió 13.000 libros en 2018, los festivales y fiestas. Son todas fuentes de ingresos, beneficios para los “socios” y puntos de contacto con los oyentes que refuerzan la propuesta temática de la radio y el vínculo con sus aportantes. Sin embargo, Vázquez aclara que esos proyectos colaboran más con la generación de una imagen de marca y extensión del proyecto que con el financiamiento.

Esos proyectos no tienen ningún peso en el financiamiento de la radio. La radio mes a mes se sostiene con los ingresos que te dije y nada más. Pasa lo siguiente, en nuestra obsesión por la sustentabilidad, nuestras unidades de negocio, cada una tiene que ser sustentables, por eso no hacemos 25 podcast. La radio es sustentable por esas dos grandes columnas, después esta la editorial que en términos de ingresos son muy importantes, pero en principio los agarrábamos y los invertíamos en la editorial. Cuando arrancamos a hacer cosas afuera, festivales, encuentros, tenemos algunos que son: el cumpleaños de la radio, por más de que se cobre una entrada barata, se hace y logramos que eso genere mayores ingresos. Festivales grandes hicimos este solo, aunque en realidad, en Konex hicimos otros más chicos. En principio buscamos no perder plata con esto, nosotros lo que queremos hacer con los festivales es seguir creciendo, estamos en una fase también que aprendemos, esta parte la hicimos con otras productoras asociadas, porque requiere de una cantidad de conocimiento específico sobre un montón de temas; desde cómo se pone un foodtruck de comida, hasta cómo negocias con una banda, mil cosas que las hicimos con socios para ir aprendiendo de ese mundo que tiene sus reglas, tienen sus actores, sus empresarios, conseguir una fecha y que te la respete el resto de los que hacen festivales.¹⁵⁷

Cancela tiene una visión diferente sobre la sostenibilidad basada en los oyentes. Su objetivo de gestión es que en algún momento la publicidad pueda convertirse en la principal fuente de financiamiento de Congo. Más allá de esto, el modelo de membresía o club de socios colaboró para poder sostener la propuesta artística, otra vez, luego de una situación crítica.

Hoy nos mantiene el Club y nos encantaría que no sea así, nos encantaría no tener que apostar a eso para no tener que pedirle nada a nadie. Pero nos tocaron malos años a nivel económico y publicitario en general. Las empresas van a lo seguro y muchas pueden no entender este tipo de proyectos. Teníamos relaciones con algunas marcas que decidieron acompañarnos al principio pero fue difícil desde el tema del

¹⁵⁵ *Ibídem.*

¹⁵⁶ Por proyectos satelitales se entienden todas aquellas producciones que se realizan por fuera de los radiofónico en el caso estudiado pero bajo el paraguas de la misma marca. Por ejemplo: edición de libros, discos, recitales, charlas, talleres, etc.

¹⁵⁷ Entrevista a Federico Vázquez, Director de FutuRock, realizada el 14 de octubre de 2019.

presupuesto porque era mitad de año cuando nos lanzamos. Esto nos permitió demostrarle a las marcas que nosotros como programa teníamos un peso específico más allá de la antena o la radio. (...) Las suscripciones son el 90% de nuestros ingresos. De hecho en el primer año, en lo que fue el armado, como no tenemos departamento comercial apostamos mucho a que crezca el club de suscriptores. Recién ahora estamos trabajando con una productora en sociedad para poder hacer entrar más plata. Y estamos probando, buscando la mejor manera. Porque ninguno de nosotros es vendedor nato. Si bien entraron marcas que pusieron plata, generalmente es algo pequeño o simbólico. Alguna marca puso plata pero fue una sola vez. Entonces el club lo que tiene que es lo que está fijo, siempre y nunca baja. (...) La clave también fue una suscripción muy baja, de \$120-\$150. En ese sentido el contexto lo que genera es que cada tanto alguien te dice que no puede pagar. Pero en general es una cuota que no le hace ruido a nadie. A veces estimulamos que suban su suscripción y la gente lo hace. Ofrecés algo a cambio y se prenden. Por suerte siempre es como sostenido.¹⁵⁸

Más allá de esto, Cancela comenta que la situación es mejor que la esperada al planificar inicialmente el proyecto. En un breve lapso consiguieron construir un estudio propio y sostener económicamente el tiempo de trabajo de las diez personas que dedican, por lo menos, media jornada laboral al proyecto. Y esto los pone en una situación de independencia que no están dispuestos a revertir: ante una propuesta de reabsorción del proyecto por parte de alguna emisora tradicional la respuesta sería negativa.

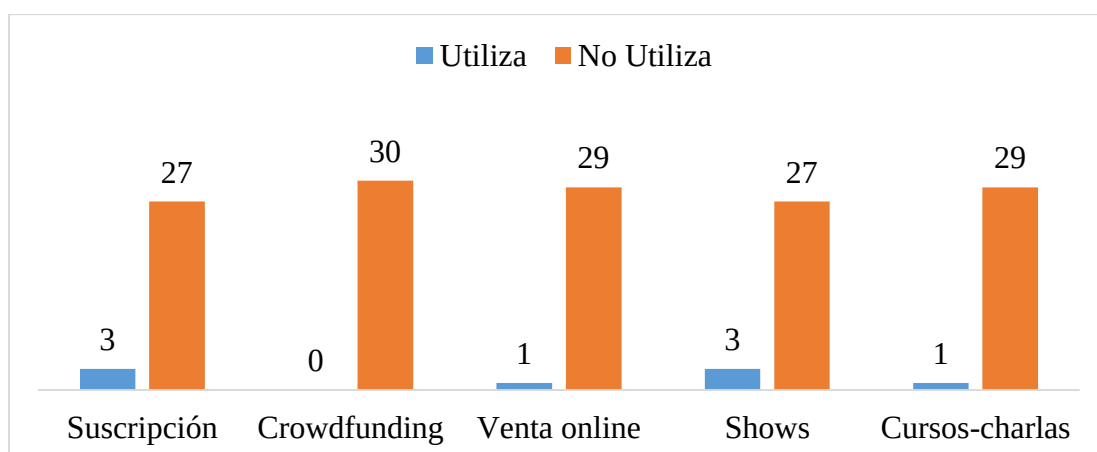
Esto no es algo millonario. A la vez, si me pongo a evaluar qué ganaríamos nosotros siendo absorbidos, no encuentro algo concreto. Si te absorben deciden sobre vos, y eso implica que mañana te pueden regalar de vuelta. Eso no. Pensar en una acción en conjunto con otro medio es otra cosa, pensar en acciones concretas, eso puede llegar a pasar. Que nos permitiesen ganar algo, sea artístico o económico. Después está la dependencia del contexto que nos podría empujar si tuviéramos un problema económico muy grande a regalarnos.¹⁵⁹

Son, entonces, estos tres casos de radios online los que utilizan el modelo de suscripción-membresía como fuente de ingreso más allá del caso de las emisoras de Octubre que no se financian directamente por esta vía. El complemento con shows, venta de distintos productos asociados a las marcas y el dictado de talleres también son acciones que se reubican exclusivamente en los casos de las radios online. Salvo Vorterix, el resto de las emisoras no generan este tipo de estrategias que diversifican las fuentes de ingresos en el mercado tradicional.

¹⁵⁸ Entrevista a Clemente Cancela, Director de Congo FM, realizada el 22 de octubre de 2019.

¹⁵⁹ *Ibidem*.

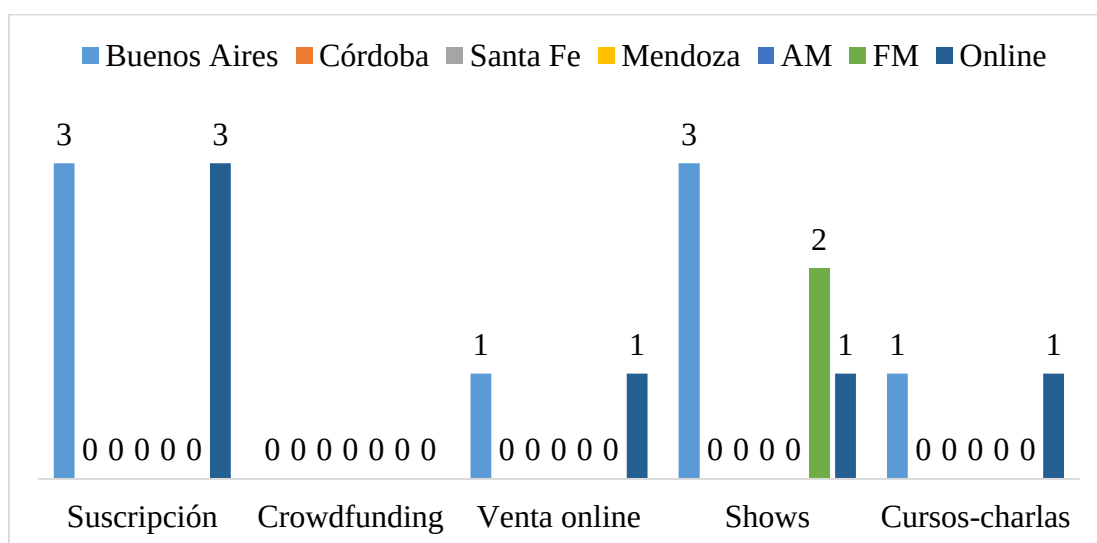
Cuadro 92. Generación de ingresos por otras fuentes



Fuente: Elaboración propia

Hay una forma de rastrear históricamente la diversificación en las fuentes de ingresos. El robusto movimiento de radios comunitarias y alternativas en Argentina muestran una gran trayectoria en el sector radiofónico de obtención de ingresos a través de fórmulas no publicitarias. Desde el dictado de talleres y cursos a los clubes de oyentes, la diversidad de formas de financiamiento es una de las características constitutivas de radios como La Tribu, Frecuencia Zero, Ahijuna, En Tránsito, De La Calle y muchas más. Discriminadas y alejadas del mercado publicitario (privado y estatal), emisoras de más de 20 y hasta 30 años de historia subsisten gracias al apoyo de oyentes, artistas y otras actividades que las convierten, en algunos casos, en centros culturales (Binder, Fisher y Godínez Galay, 2017; Iglesias, 2015; Lamas y Villamayor, 1998).

Cuadro 93. Generación de ingresos por otras fuentes según origen geográfico y tipo de emisora



Fuente: Elaboración propia

El caso de El Destape Radio es un híbrido entre Grupo Octubre y los modelos de FutuRock y Congo. Híbrido porque el modelo de suscripciones es anterior al surgimiento del medio pero, al mismo tiempo, es una de las causas de su nacimiento y funcionó como nuevo impulso a ese universo de “socios”. Mariano Mogni, su director, lo explica de la siguiente forma.

Tenemos un universo de 30.000 suscriptores y con todo eso, logramos mantener todo lo que es la estructura. No es una suscripción tradicional, como indican los libros de los medios, nosotros no limitamos ningún contenido, por lo que es una suscripción media extraña, casi una relación de confianza, mística entre lo que es el producto y quien lo consume. (...) Es un apoyo del público, de la comunidad, como cada medio quiera llamarlo a esa puesta. Y en este contexto de retracción, en los medios tradicionales en cuanto a tipo de consumo y pautas publicitarias, oficiales, va de la mano de un contexto de retracción económico que implicó cierre de medios, despido de periodistas, la gente apostó y confió en otro tipo de modelo de negocio y comunicación.¹⁶⁰

Más allá de la existencia previa del club de suscriptores asociada a uno de los portales de noticias más masivo del país, el proyecto de radio online aportó algunas cuestiones fundamentales para consolidar la oferta, acercar aún más suscriptores y fomentar otro tipo de relación con los mismos.

El sitio web se súper federalizó por el hecho de ser internet. La radio más allá de que fuese una radio nativamente digital, sigue teniendo, esa magia radial de contacto directo entre el locutor y el oyente. Eso provocó una cercanía con la gente desde otro costado, como que quizás (esto no es nada lineal) pudo haber sido eso lo que ayudó a tener un pico en la cantidad de suscriptores. Lo vemos en cuanto a suscriptores, en cuanto a mensajes de oyentes, más interacción en redes, la radio seguro algo tuvo que ver en el aumento.¹⁶¹

Para la consolidación del club de suscriptores o socios, resultó fundamental, en palabras de Mogni, la claridad editorial y la orientación política marcada del proyecto. Eso generó mayor nivel de identificación y compromiso en un contexto político, el gobierno de Mauricio Macri, donde una parte de las audiencias de medios perdió una parte de la oferta que elegía de forma cotidiana.

Todo el mundo sospecha y sabe dónde está parado cada uno, la única diferencia es que nosotros lo decimos. (...) No es que sea un núcleo duro, la gente ya más o menos se ha dado cuenta, sin ser de ese núcleo duro político, que los medios de publicación, manipulan y dicen lo que se les antoja, entonces en estos 4 años quedo súper demostrado que lo que decían los medios no era efectivamente lo que estaba pasando en la realidad, Por lo que algunas personas fuera de ese núcleo, capaz que se alinearon con esa forma de comunicación o se les corrió un velo y se dieron cuenta, que lo que les vendieron durante un montón de tiempo, no era lo que estaban

¹⁶⁰ Entrevista a Mariano Mogni, Director de El Destape Radio, realizada el 11 de octubre de 2019.

¹⁶¹ *Ibidem*.

pidiendo, y dijeron bueno, la verdad es que pueden tener un montón de diferencias con lo que es Navarro/ el destape/ todo ese universo y apuesto. Así que digo, puede haber una lógica lineal en ese sentido, pero yo creo que el universo se fue ampliando.¹⁶²

La generación de una comunidad digital, que tiene origen en lo más tradicional de la comunicación radiofónica, debe tener sustentos de identificación cultural, política, ideológica o regional para poder constituirse. No todas las audiencias tienen potencial para transformarse en fuentes de ingreso aunque todos los productores de contenido, como muestran estos casos, pueden diseñar estrategias para iniciar esa transformación.

7.3.Las estrategias del podcasting

Los casos de podcasting estudiados tienen distintas formas de generar ingresos para volver sustentable la producción aunque la principal aclaración que debe hacerse para comenzar este apartado es que solo dos de los proyectos estudiados generan una renta económica para sus fundadores: Wetoker y Posta. Los modelos para conseguir financiamiento son diferentes de acuerdo a los casos. Desde los aportes de oyentes vía suscripción a la oferta de servicios de producción para terceros, pasando por la venta tradicional de publicidad.

El modelo más amplio, completo y sostenido en el tiempo de generación de ingresos es el de Posta. Las fuentes de ingresos son de diverso tipo: venta de anuncios publicitarios, generación de podcast para marcas, co-producción junto a medios, asesoramiento y, como se vio en el apartado sobre contenidos, venta de productos exclusivos para Spotify. Diego Dell'Agostino, uno de los fundadores y directores de Posta, explica cómo fue la evolución de las fuentes de ingresos en ese caso.

Al principio no existía el concepto de dividendos. Desde el momento que nos contrata La Nación, quizás un poco antes, empezamos a cobrar todos los integrantes por proyecto con diferentes valores y con escala de horas. Eso nos da la posibilidad de elegir proyectos en los cuales ponemos plata sin ganar. En líneas generales vamos aumentando, desde ese momento a hoy hemos triplicado la facturación anual. Los costos se agrandan porque multiplicamos la producción de contenidos. Decidimos invertir no solo en más personas o equipo de tareas sino en financiar proyectos que por ahí antes teníamos que esperar un arreglo comercial, hoy lo avanzamos y movemos sin esa necesidad. (...) Tenemos un 40-50% de ingresos que viene de la producción de contenidos, un 10-20% de lo que serían servicios de consultoría/capacitación y el resto de ingreso en su concepto tradicional publicitario desde el auspicio hasta la generación de contenido marcario dentro del universo de

¹⁶² Ibídem.

Posta. En el primer rubro entran producciones como las de Spotify o HBO. Nos contratan como productora o nosotros les vendemos un contenido, es de ellos.¹⁶³

Para Dell'Agostino, una de las cosas que más se modificaron en el último tiempo en el podcasting local es el conocimiento que se tiene del formato en agencias de publicidad o medios. De esta manera, las negociaciones con marcas son más fáciles (por ejemplo, no parten desde el punto de tener que explicar qué es un podcast) y muchas empresas terminan acercándose a la productora para indagar en las posibilidades comerciales del formato.

El ecosistema del podcasting en la región está teniendo mucha más atención desde las agencias de comunicación, surgen eventos y eso hace que la conversación para explicar lo que hacemos sea nula y hablemos algo que ya sabemos. Me saltea un par de pasos. Ya no hacemos educación. En Estados Unidos y en Europa ya forman parte de la conversación diaria y de planificación de medios, por lo tanto las agencias ya tienen esa información aca. Está profesionalmente bien visto y no está percibido como algo a probar.¹⁶⁴

Luciano Banchemo, el otro fundador y director de Posta, comenta cómo fue el proceso de negociación con marcas, de apertura de un mercado comercial y la forma de ganarse la confianza de los clientes y negociar por co-producir contenidos.

Nunca viene la marca a decirnos “queremos hacer...” o sea, viene con una idea. Generalmente ni siquiera vienen con la idea, nosotros desarrollamos el formato. (...) Nosotros el primer sponsor que tuvimos fue Campari, que hicimos un branded content, unas menciones y lo presentamos como nuestro sponsor de lanzamiento, que no sé de donde lo sacamos. Y al toque el de Campari te recomienda con alguien, que en ese caso fue Fox, Fox Cine, fox Premium películas que quería armar algo en la Comic Con y armamos una cabina donde con Fiorella grabamos podcast. Todas cosas que no es que estudiamos un caso de afuera. Dijimos “no, la manera con que vamos a hacer biblia es esto”. Entonces eso también digamos como que subsidiaba a las otras producciones de alguna manera. (...) Nuestro laburo con marcas es: te sentás con la marca, le contás lo que haces, te fijás que es lo que quieren hacer ellos, propones y ves que pasa. Pero todos los casos no es que nosotros vamos con un esqueletito y le decimos como hacer “esto, esto y esto” no, así laburamos como si fuésemos una agencia, no una agencia de medios sino una parte creativa de la agencia.¹⁶⁵

De todas formas, Banchemo también explica que en Argentina pensar en financiarse sólo a través del mercado publicitario es un factor limitante de la producción. Hacer el salto para financiarse con producciones para terceros parece ser una alternativa más que viable para poder impulsar la producción de otros contenidos.

¹⁶³ Entrevista a Diego Dell'Agostino, Jefe de Comercialización de Posta, realizada el 3 de diciembre de 2019.

¹⁶⁴ *Ibidem*.

¹⁶⁵ Entrevista a Luciano Banchemo, Director de Posta, realizada el 16 de octubre de 2019.

Por otro lado sobre el modelo de negocios, también está mutando, porque es muy chico pensar en el presupuesto y la publicidad en Argentina. Insisto, nosotros, tenemos el privilegio de contar con marcas que nos acompañaban, con sponsors pero la verdad es que la plata que podes sacar por una mención comercial en un podcast es mínima. Nosotros también queremos por ese lado queremos tener gaita. (...) Lo que nos garantiza es que la persona que lee el aviso lo va a cobrar, y nada más. Es eso, 100%. De ahí viene la producción de contenido grande, de ahí viene la alianza con otros medios, de ahí viene la licencia de contenido Spotify y otras marcas. Entonces hoy estamos pensando más en que socios estratégicos podemos sumar para producir. Porque el podcast de Motorola es un podcast que a mí me hubiese gustado hacer independientemente de la marca. Las cosas que estamos haciendo con Spotify son cosas que yo quería hacer.¹⁶⁶

Esta apertura hacia mayores ingresos, saltar de los anuncios a los contenidos marcarios produjo una evolución en la estructura de la productora y también en la posibilidad de destinar esos ingresos o ganancias en producir podcast que no resultaban tan atractivos o vendibles para el mercado publicitario.

Obviamente entrar a producir contenidos más grandes que no son solo menciones comerciales, deja una ganancia que te da un poco más de comodidad de decir “bueno, tenemos un poco de plata en el banco, podemos armar un equipo, sumar más gente” hoy tenemos 2 editores dedicados, que si bien son freelance y te lo facturan, laburan de esto. Nacho que era uno de mis productores en la radio, es editor y le dije te voy a dar laburo. No agarres nada porque me estoy dedicando al podcast 24x7. Y el chabón vive de eso, básicamente. Tiene otro laburo, pero esta todo el día editando nuestros podcast. Y el que editaba los podcast al comienzo era yo. (...) Ahora estamos viendo cómo podemos hacer para garantizar fin mensual para los conductores con podcast que no tienen sponsors, pero para que cobren siempre. Es como también depende de que podcast. Hay podcast que son nuevos y tienen una audiencia más chica, que no tiene figuras, que no tiene auspiciantes pero es como yo lo quiero hacer, hagámoslo.¹⁶⁷

Uno de los grandes problemas que encuentra Dell’Agostino para la generación de ingresos es la comercialización del archivo de contenidos producidos. Para esa instancia todavía no parece resuelta la mejor forma de instalar auspicios o piezas publicitarias actuales en contenidos atemporales.

No es que no lo trabajamos. Cuando te sentás a hacer número, para que te dediques y sea rentable, debería tener otro tipo de volumen y crecimiento respecto de la general. Por otro lado, la única manera de monetizarlo es con un paywall y lo saco del resto de los lugares. O trabajo como Audioboom con programática con un anuncio en cada pedido de reproducción. El problema de eso es que no funciona en todos los agregadores. Gran parte del consumo lo tenés en Spotify y Apple que no chupa los anuncios de Audioboom. Y perdés plata. Cada vez que nos sentamos a pensar eso nos encontramos con esa encrucijada sumado a que el volumen no es tan

¹⁶⁶ Ibídem.

¹⁶⁷ Ibídem.

atractivo. Además, en cuanto lo hagamos, lo pensemos y le demos la vuelta, seguro aparece una de estas empresas grandes con una solución para eso.¹⁶⁸

Por otro lado, Banchemo apunta a otra de las principales fuentes de financiamiento de Posta en los últimos años: los fondos internacionales concursables. En menos de un año, Posta resultó ganadora en fondeos para innovación periodística de Facebook y del Fondo Velocidad (coordinado por Sembrar Media y el Centro Internacional para Periodistas). Esos fondos le permiten a Posta producir otros contenidos con fondos propios, no provenientes del mercado publicitario, y apostar por mejoras en la gestión y estructura de la productora.

Nosotros armamos un presupuesto que le presentamos a Velocidad que contiene por un lado, dos proyectos periodísticos uno es un daily y otro es un documental y por otro lado cosas que tiene que ver con la escala de la empresa. (...) Nosotros sabemos que es lo que le falta a Posta, más allá de los proyectos ocasionales que requieran más personas de producción o más manos para la edición, sabemos que lo que necesitamos para crecer alguien que desarrolle nuevos negocios y que salga a vender lo que ya hay. Porque eso es algo que tiene que seguir pasando para crecer. Cuando digo desarrollo de nuevos negocios no me refiero solamente a vender pauta sino que tiene que ser alguien que genere nuevas alianzas como cuales son los próximos Spotify, cual es el próximo HBO, esas son cosas que hoy, más de la mitad de las marcas con las que laburamos se acercaron a nosotros, no salimos a buscarlos.¹⁶⁹

El otro proyecto que tiene sostenibilidad económica como productora es Wetoker. Pero en este caso el modelo es completamente diferente. Esta productora nace en el seno de una productora de programas radiofónicos, Silmar, que contrata espacios en distintos radios de Buenos Aires para que periodistas tengan sus propios programas y logren ingresos publicitarios por esa vía. Es decir, una productora que brinda el servicio de producción de contenidos y producción comercial para distintos periodistas. En ese contexto nace Wetoker. Y el modelo que encontró Natalia Carcavallo, su fundadora y directora, para conseguir financiamiento es, luego de romper la relación con Silmar, convencer a los periodistas de contratar el servicio de producción de podcast en lugar de programas radiofónicos.

La visión que teníamos en Silmar de “¿por qué estamos pagando una hora en Radio Cultura?” empezó a suceder. Entonces con mucha menos plata y con mucha más posibilidad de hacer algo, pasó que la tecnología también ayudó para escuchar podcast, pasó Spotify, pasó las crisis de las radios, pasó que las radios tipo estas como Cultura se pusieron raras y pasó que tener un podcast se resignificó de algo muy periférico y raro a algo canchero. Paso el relato también. El “te invito a mi

¹⁶⁸ Entrevista a Diego Dell’Agostino, Jefe de Comercialización de Posta, realizada el 3 de diciembre de 2019.

¹⁶⁹ Entrevista a Luciano Banchemo, Director de Posta, realizada el 16 de octubre de 2019.

programa de cable” del 2000, de los 90 a que estamos ahora en “te invito a mi podcast”.¹⁷⁰

Como fue descripto en líneas anteriores, una de las fuentes de ingreso de las emisoras de radio tradicionales es la venta de espacios en la programación para que terceros (productoras o individuos) realicen sus programas. En Argentina, algunas emisoras de tamaño mediano como FM Cultura, FM Milenium, FM Concepto, Radio Splendid, Radio Del Plata alquilan toda o una parte importante de sus programaciones. Un actor cada vez más relevante del mercado local son las productoras artísticas y comerciales que ocupan y contratan esos espacios. Estas productoras, como la mencionada por Carcavallo, se encargan de alquilar espacios en programaciones y entablar relaciones comerciales (con agentes públicos y privados) para financiar esos espacios. Una parte del periodismo local tiene como fuente de ingreso (complemento de su sueldo en relación de dependencia) este ingreso publicitario.

El contexto, el auge del podcast en Argentina, la crisis en algunas radios y otros factores hicieron posible que Wetoker se volviera sustentable. Más periodistas interesados en tener sus podcast y, por lo tanto, más periodistas dispuestos a pagar por la producción de los mismos, más allá de las relaciones comerciales.

Lo que fue pasando fue que antes, hace un par de años yo iba a buscar personas y ahora ya no busco más y recibo. Y lo manejo como una startup. Voy abriendo lo que puedo sostener, de hecho, yo siempre trabaje con Constanza y ahora esta Constanza y Guadalupe. Y siempre trabaje con x productores y ahora estoy tratando de abrir por proyectos, depende de la magnitud. Y también pensando en las personas. (...)También empezó a pasar que algunos lo hacían por su cuenta. ¿Todos pueden hacer un podcast? Sí. ¿Necesitas a Wetoker u otro para producción? No. ¿Pero la quieres? Sí. Hay un montón de gente que estaba haciendo su podcast amateur y se quisieron profesionalizar y se empezaron a dar cuenta que no es lo mismo estar en un estudio que no estar, que te lo edite un editor, que nosotros te cuidamos la letra que te cortamos, hacemos que salga bastante mejor de lo que vos hablás.¹⁷¹

Por otro lado, el ingreso de los podcast de Wetoker en las planificaciones comerciales de distintas empresas del mercado publicitario es un proceso lento y que todavía no genera grandes ingresos para la productora. Sin embargo, en este rubro el escenario también colabora para poder avanzar y contar con cada vez más apoyos comerciales.

Wetoker entra en un combo de comunicación institucional. A medida que me aparecen los Telecom para la comunicación interna o aparece no sé, Galicia, u otras empresas o pueden pagar más plata casi por lo mismo. Eso se reparte, entonces mi editora puede editar un podcast por poca plata para un lugar, por la gloria para otro lugar y por mucha plata para otro lugar. Lo manejamos con esa simultaneidad de

¹⁷⁰ Entrevista a Natalia Carcavallo, Directora de Wetoker, realizada el 9 de septiembre de 2020.

¹⁷¹ *Ibidem*.

valores, todos sabiendo que cuando vengan Galicia y yo pueda presupuestar otra cosa eso se reparte, entonces hay como una cosa muy intangible de equipo.¹⁷²

En el caso de Parque Podcast, la evaluación del mercado publicitario y de conseguir financiamiento a través de auspicios, anuncios, sponsoreo o contenido marcario son mucho más reducidas. En línea con lo que sucede con las radios tradicionales, el mercado del podcasting también es más chico.

Comercialmente entendemos que nuestros números hoy no dan para salir a buscar pautas comerciales. Sí te puedo decir que estamos creciendo mucho. Hoy en reproducciones andamos bien si superamos un umbral de 5.000 reproducciones por serie, eso depende de la cantidad de capítulos. Algunas hay tenido mucho éxito, otras no tanto. (...) En Córdoba todavía falta conocimiento del formato y en Buenos Aires están más avanzados en eso. Puede ser que en Buenos Aires hay más gente. (...) Las marcas nacionales lo ven a Córdoba como una plaza importante pero no es Buenos Aires, es muy diferente, y en realidad en proporción de habitantes debería que ser más grande la torta de guita que entrase a Córdoba. Creo también que con el desarrollo digital, no hay tantos medios, la escena mediática todavía es muy tradicional. Es la relación Buenos Aires - Interior de toda la vida. Es una de las teorías que tenemos, pero lo importante es que hemos visto el crecimiento desde que arrancamos. La otra cara de la moneda, es que los medios cada vez miran con mejores ojos al formato.¹⁷³

Por la falta de ingresos publicitarios y las dificultades, Parque diseñó un modelo de membresía para que los oyentes de sus podcast puedan realizar un aporte a la productora. Sin embargo, este modelo no alcanza para sostener un pago a los conductores y productores de los contenidos. Simplemente, es una forma de cubrir los costos de producción como pueden ser las horas de estudio y de edición, además del hosteo de los podcast.

Los ingresos que tenemos hoy en día son por suscripciones, y después todo lo que va siendo esporádico. Nos alcanza para pagar los costos básicos, y para algunas que otras acciones publicitarias. Todavía no hay personas que cobren en Parque, es nuestro horizonte. Intuimos que es por ahí el camino, el modelo de las suscripciones es el que más nos cierra hoy, por ahí después cuando el mercado publicitario avance sobre podcast, vamos a ir mas por ese lado.¹⁷⁴

Más allá del club de membresía donde participan unos 100 oyentes, la otra principal vía de financiamiento de las producciones de parque son los talleres que sus integrantes dictan en forma de capacitaciones. Estos pueden ser a distintos medios o a estudiantes o productores que

¹⁷² *Ibídem.*

¹⁷³ Entrevista a Guido Padín, Alan Porcel y Paula Manini, directores y fundadores de Parque Podcast, realizada el 6 de septiembre de 2019.

¹⁷⁴ *Ibídem.*

desean iniciar su camino en la producción de podcast. En el caso de Parque, las capacitaciones se brindan a través del Colegio Universitario de Periodismo de Córdoba.

Esta forma de financiamiento también es la más importante para Anfibia Podcast. Si bien la productora comparte la estructura de la Revista Anfibia, a través del dictado de talleres y capacitaciones sobre producción, distribución y comercialización de podcast consigue una buena parte de los fondos para re-invertir en producción de contenidos. Sin embargo, como bien aclara su director, Tomás Perez Vizzón, la presencia de la Universidad Nacional de San Martín como respaldo de todo el proyecto Anfibia les permite destinar una parte de ese presupuesto para producir podcast.

En 2019 empezamos a generarnos nosotros un ingreso propio que salió de los talleres. Nosotros tenemos un ingreso en la revista y como es un trabajo que muchas veces lo hacemos por fuera de nuestro horario laboral, genera como una retribución y ahí conseguimos una guita para viático, para pagar café, moto, taxi. (...) Parte del tiempo de trabajo por el que recibimos nuestros sueldos lo invertimos, así como editamos notas, hacemos podcast. Y lo que conseguimos ahora es un fondito en la universidad, es poco, pero por lo menos es una cosa simbólica. Nosotros tenemos la suerte de pertenecer a una universidad que nos banca y sobre todo que les gusta nuestro contenido. Por otro lado también decimos “apóyennos en esto” y designamos parte del presupuesto de la revista ahí. Es una lucha que llevo hace dos años y pico.¹⁷⁵

El impacto de la falta de comercialización publicitaria se vuelve más fuerte para los casos de los medios tradicionales. Una hipótesis de estudio era que estos medios, con mayores estructuras y relaciones comerciales, tendrían el camino más fácil para conseguir auspicios para sus podcast. Ninguno de los medios gráficos que se incorporaron a esta tesis como casos de producción de podcasts genera ingresos publicitarios estables y genuinos. Los acuerdos comerciales que pudieran existir son posibles gracias a la venta de “paquetes digitales” donde los podcasts ingresan en un combo de ofertas.

Esto implica que los recursos económicos con los que cuentan estos equipos para producir sus contenidos son bajos. Esto hace que los periodistas que hacen sus podcasts canjeen esas producciones por “notas” para el portal. Leonardo Rearte, Jefe de Redacción de Los Andes, cuenta que este esquema de multitasking trae algunos problemas.

Una dificultad que tenemos es la carga de trabajo, en algunos casos a los periodistas les cuesta sostener el plan de producción del podcast. A futuro eso se soluciona con la maduración del mercado y movimientos que tiendan a la tercerización en una

¹⁷⁵ Entrevista a Tomás Pérez Vizzón, Director de Anfibia Podcast, realizada el 18 de octubre de 2019.

productora. Aunque trabaje con los periodistas del medio, logra otros recursos y formas de hacerlo.¹⁷⁶

Al mismo tiempo, ingresar la lógica del podcasting dentro de un medio tradicional puede ser algo problemático. Explicar la lógica de producción y de comunicación de un contenido sonoro a un periodista de gráfica puede ser un escollo. Otro puede ser la lógica de distribución. Sametband cuenta que, en un comienzo, La Nación exigió que los contenidos sólo pudieran ser escuchados en las plataformas propias del diario. Convencer internamente del funcionamiento abierto y multicanal del podcasting llevó un tiempo. El principal argumento a favor fue la baja inversión realizada para producir ese contenido. Sametband explica cómo repercute la falta de inversión publicitaria.

Por ahora es inexistente. Tuvimos un lanzamiento con Movistar y Toyota como main sponsors pero fue parte de un combo. Lo que hicieron los de comercial fue ampliar un acuerdo que ya tenían con La Nación que no era para una campaña puntual. Entonces fue “bueno, si pones un poquito más, te llevas de regalo este paquete de podcast” que es una novedad. Hubo como una idea de los primeros meses de 2019 de no hacer nada con la parte económica. Es parte de la venta que hace comercial en general y no es que alguien dice voy a salir a vender podcast. Por ahí hay alguien en comercial que lo va entendiendo y se va enganchando y dice esta es una vuelta diferente para vender pero no hay un recurso específico.¹⁷⁷

Para las radios sucede lo mismo. La comercialización se convierte en una traba para desarrollar los contenidos. No encuentran la forma de generar ingresos a través del formato y, a pesar de resultar atractivo para los medios desde la producción y generación de contenidos, resulta un problema al momento de pensar la sostenibilidad. Federico Vázquez, de FutuRock, explica este punto.

El problema es que la radio tiene línea de comercialización para vender el aire de la radio. A veces es exitosa y a veces no. Si ya es difícil todavía hoy vender la radio, en el podcast privado yo todavía no encontré la manera, es verdad que tampoco nos volvimos locos intentándolo, pero a mí me resultaría difícil, porque los números de la radio son unos, los de un podcast siempre son más chicos. (...) Yo los auspicios que escuché son unos acompañamientos muy fuerte, de empresas que no van a estar mirando la métrica del podcast, nosotros acá casi no tenemos auspiciantes así, que no les importe nada, por ahí en un futuro sí. Pero hasta ahora no pudimos trasladar eso al podcast. Para mí es importante el proyecto pero nosotros no podemos pensar un auspiciante y después hacerle el podcast. Eso nos haría quedar mal. Aparte ¿para qué? ¿Para ganar dos mangos más y hacer algo que no me importa?¹⁷⁸

¹⁷⁶ Entrevista a Leonardo Rearte, Jefe de Redacción y Encargado de Podcasting del Diario Los Antes, realizada el 7 de noviembre de 2019.

¹⁷⁷ Entrevista a Ricardo Sametband, Jefe de Podcasting del Diario La Nación, realizada el 1 de octubre de 2019.

¹⁷⁸ Entrevista a Federico Vázquez, Director de FutuRock, realizada el 14 de octubre de 2019.

Para Clemente Cancela, de Congo FM, no existen tantos problemas al momento de pensar en asociarse con marcas pero sí es importante cuidar el contenido para unir la producción “comercializable” y lo que resulta interesante para el medio. Esa tarea para generar una simbiosis entre los objetivos artísticos y comerciales es el principal desafío del proyecto de podcasting de la radio.

Un podcast es gasto en editor, operador y lo básico de estudio. Después es llegar a acuerdos de sponsoreo o apuesta conjunta. Si surge una posibilidad comercial se reparte. A mí lo que me interesa de Congo no es lejano a lo que me interesaba de Gente Sexy, construir una marca que sea respetada. Para eso tenés que hacer productos que sean buenos. Tengo muy poco lobby, no me relaciono con nadie del medio. Mi manera de defender a Congo es hacer productos buenos y que la gente tenga ganas de escucharlos. Siento que hay varios productos de este primer año de podcasts que estuvieron buenos y funcionaron a nivel artístico que era lo que a mí me interesaba. Ahora la idea es, al momento de pensar podcast hay dos formas: una es por lo vendible y otra por lo interesante. El desafío es buscar la forma de unir eso. Pensar las cosas solo por lo vendible se me hace cuesta arriba, quizás es una falencia.¹⁷⁹

En Metro, la radio que más cantidad de podcasts produce de las estudiadas, no hay tampoco una estrategia de venta publicitaria. Aunque las producciones tienen corto tiempo de vida, Juan Ignacio Saredo (Jefe Comercial de Digital) destaca que el contexto no colabora con la posibilidad de que las agencias y marcas apuesten por distintas estrategias de posicionamiento de marcas.

Estamos justo en el lanzamiento, está todo el mercado viendo cómo se mueve también porque el podcast es algo nuevo, es algo que no termina de medir groso, no hay consumo groso. Acá del 1 al 10, hay un 3 en audiencias pero comercialmente es un 1, es una apuesta. (...) Para ofrecerlo le decimos a las agencias “tenemos podcast, tenemos tales y cuales, las temáticas son estas”. Si hay una marca interesada se puede subir, o producir branded content. No tenemos ninguna marca por ahora, tenemos algunas interesadas en producir más que en auspiciar. (...) A su vez no es de volumen, yo creo que se va a acomodar, se tiene que acomodar el país, los presupuestos. Nosotros este año llegando casi a todos estos meses estimados, hubo meses que quedamos abajo, noviembre viene heavy, diciembre no lo sé y se dice que el año que viene va a ser más duro que este, más recesión, más inflación, son todas variables malas.¹⁸⁰

Por último, así como para Saredo la producción de podcast es una apuesta, para Rubén Corda (de Mitre) la falta de comercialización y la competencia con muchos productores que ofrecen

¹⁷⁹ Entrevista a Clemente Cancela, Director de Congo FM, realizada el 22 de octubre de 2019.

¹⁸⁰ Entrevista a Juan Ignacio Saredo, Director Comercial de Digital en Radio Metro, realizada el 21 de noviembre de 2019.

su contenido gratis en distintas plataformas le hacen dudar de la viabilidad económica de la producción de podcast en grandes medios.

Veo que hay muchos podcasts que son exitosos, son buenos, están desarrollados, algunos son programas de radios convencionales. Ahora, ninguno logra, o casi ninguno logra, altos niveles de audiencia, la mayoría tiene niveles más chicos. Eso puede presuponer un proceso productivo totalmente diferente al que estamos acostumbrados. Porque hoy, con los niveles de monetización que podés conseguir y se consigue en esas plataformas, sería difícil sostenerlos. (...) ¿Qué cantidad de podcast en una aplicación deberían ser generados por distintas personas –mientras vemos que el tráfico se genera por unos pocos que tienen mucho tráfico- para que los que tengan más tráfico consigan una retribución como si fuesen una obra de arte? Va a haber un montón que vamos a producir contenido para pocos, le va a dar tráfico a la plataforma y esa plataforma va a monetizar. Ahora, a todos los que tienen poco consumo, si la plataforma tiene un mecanismo de distribución, le va a tocar poquito y nada. Me podés decir que lo hacés porque te divierte o porque querés aprender y no necesitás que te paguen. Volvemos a un problema porque yo no puedo contratar a alguien y decirle que se divierta en lugar de pagarle el sueldo. Esa es la contradicción. Mientras tanto hay un montón que producimos contenidos de esa forma y los consume un montón de gente. Nosotros tratamos de hacerlo con las reglas del mundo del off. Difícilmente podríamos tener una producción de muchísimos podcast para tener un buen long tail con las reglas de producción de esta compañía.¹⁸¹

De esta manera, el podcast aparece como una opción real de producción y comienza a asomar con distintos modelos de generación de ingresos. Pero en Argentina la producción aún no genera renta. Cubre gastos en muchos casos y genera ganancias como excepción. Y en esas excepciones los ingresos no se generan por la vía publicitaria tradicional sino a través de la generación de piezas de posicionamiento o comunicación pública de empresas contratantes. En ese marco, el salto a la profesionalización del formato en el país deberá, necesariamente, ser la consecuencia de un aumento en el volumen de negocio.

7.4. Concepción empresarial

La generación de ingresos en internet puede ser considerado el asunto más conflictivo, complejo y discutido de los que aborda esta tesis. Los problemas son amplísimos y variados: la aparición de nuevos intermediarios que se quedan con parte de la renta, la baja en los valores de los espacios publicitarios, la re-estructuración del mercado de agencias de medios y departamentos comerciales, la readaptación de los equipos comerciales propios.

¹⁸¹ Entrevista a Rubén Corda, Gerente General de Radios del Grupo Clarín, realizada el 21 de octubre de 2019.

Las fuentes de financiamiento se articulan así como uno de los aspectos fundamentales para el diseño del resto de los aspectos estudiados: generación de contenidos, actividad en plataformas de terceros, diseño de los equipos de trabajo. Los volúmenes de negocio en el apartado digital pueden ser, entonces, un condicionante de esos desarrollos. Sin embargo, también puede ser el comienzo de un círculo virtuoso o vicioso. ¿Qué se encuentra primero: la generación de contenidos y sus consecuentes puntos de venta comercial o la generación de ingresos para producir? ¿Cómo se puede reconstruir y repensar el modelo de generación de ingresos de la radio en esta etapa?

Resulta interesante identificar, entonces, cuál es la visión de negocio de la empresa de radio más grande del país: Radio Mitre. Recaudar para invertir y hacer crecer la torta publicitaria con modelos publicitario 360° parece ser el modelo en palabras de Rubén Corda.

Hoy de nuestros ingresos totales, en lo que va de este año, el 10% es del mundo digital. No tengo exacta la fecha pero hace 5 o 6 años atrás nuestra inversión en tecnología era el 4% de nuestros ingresos, hoy es el 8%. Si invertís, recaudás. Somos una compañía que genera ingresos por el mundo analógico que nos permitió aumentar nuestra inversión anual en tecnología y conseguir resultados. Para conseguir ese crecimiento pasaron varias cosas. Una es que aumentó la cantidad de audiencia digital que tenemos, tenemos más inventario por eso. Además, nuestro equipo comercial aprendió a interpretar y comunicarle al anunciante que tengo productos digitales y que no es lo mismo que el analógico. Y por otro lado, hay una cantidad importante de anunciantes que le prestan atención al mundo digital, generalmente las grandes compañías. Y como nosotros estamos en ese mundo, vendemos programática, llevo un tiempo de entendimiento, tenemos un producto demandado que tiene su oferta ahí también. Es como que suceden todas las cosas por el mismo tiempo. El punto está en poder tener una oferta adecuada a lo que busca el mercado.¹⁸²

Un 10% de los ingresos totales de la radio y un lento proceso de rediseño del mercado publicitario fueron acompañados por cuestiones del mercado tradicional, como la fortaleza de las marcas a comercializar, para poder convencer a los anunciantes que ya se tienen. El modelo 360° incluye así acciones en digital para empresas interesadas en el aire, una forma de comenzar a redirigir presupuestos para que los equipos de marketing de las empresas anunciantes consideren a las plataformas radiofónicas dentro de sus planificaciones digitales. Un proceso de “encantamiento”. Mercedes Alegre, Jefa de Inteligencia Comercial de Mitre, lo explica.

En las presentaciones que estuvimos haciendo el último tiempo en las distintas cámaras y eventos, lo que dijimos es que somos más que una radio, y justamente por eso, porque nos cuesta salirnos mucho de nuestras marcas emblemas, como Mitre y La 100, son tan fuerte en el mundo analógico, que la gente sigue viéndonos como una radio, por eso trabajamos mucho en construir ese discurso desde el lado

¹⁸² Entrevista a Rubén Corda, Gerente General de Radios del Grupo Clarín, realizada el 21 de octubre de 2019.

comercial. El posicionamiento de una forma distinta de ejercicio digital, es distinto de nuestro contenido analógico, no es el mismo. Pasamos de facturar \$23.000.000 en el año a \$53.000.000, así que duplicar el presupuesto es muchísimo. Y este año (2019), el presupuesto de \$115.000.000 lo vamos a cumplir y eso implica e 12% de los ingresos, con lo cual es una tarea titánica, duplicar los ingresos de un año a otro, pero aún siguen siendo bajos respecto del total, porque nuestro mundo analógico está muy consolidado y sigue creciendo, no se cae. (...) Lo que hacemos es pensar una estrategia de comunicación para las marcas 360°, decir, tenemos alguna acción que podemos desarrollarla en el aire de la radio, alguna otra en las redes de algún periodista o figura o mismo de Mitre o de La 100, podemos formar posteos, podemos pensar en cómo comunicar el mensaje adaptado a las distintas plataformas. Obviamente los precios son distintos en el mundo digital y analógico, y también competimos con jugadores distintos, por ejemplo en el mundo digital nuestro desafío es competir con Facebook y Google, que no tienen contenido propio y sin embargo generan un negocio, y que además ponen el precio muy bajo, destruyendo un poco la construcción de marca.¹⁸³

Pero Alegre explica también que el proceso de crecimiento comercial es acompañado por otro de educación, evangelización o convencimiento de los anunciantes tradicionales que ven a Facebook o Google como únicos vehículos publicitarios del mundo digital.

El anunciante todavía no entiende el mundo digital, no todos están familiarizados con las métricas, con entender los alcances de alguna pauta. Yo me encuentro todo el tiempo con anunciantes que me dicen que Facebook me rinde muy bien, y ¿qué quiere decir eso? “Tengo mucho alcance”. Y yo digo “¿y eso te genera conversiones?” y me dicen “no bueno, pero llevo mucha gente”. El anunciante tampoco entiende bien que busca con su pauta y cuál es la medida del éxito o no, de una campaña. Nuestra propia estrategia interna cambió los últimos dos años. Lo que venimos haciendo es generar mucho relacionamiento con anunciantes directos, porque lo que nos pasaba es que muchas veces las agencias no hacían la bajada del mundo digital, entonces había un montón de anunciantes que no conocían el desarrollo que tenemos, o todas las posibilidades de trabajar con nosotros. Obviamente siempre hay un tema de juego con las agencias y de los objetivos de unos y otros. Las agencias siempre tienen más rentabilidad por el mundo analógico, que el mundo digital porque es pequeño. En los últimos años, con el equipo comercial estuvimos haciendo muchos desayunos con anunciantes, contando lo que hacíamos, aprovechando cada oportunidad para presentar nuestro mundo, y por lo menos contarle al anunciante lo que puede llegar a hacer con nosotros, y eso es un disparador muy interesante.¹⁸⁴

Las agencias de medios, entonces, tampoco registran un interés importante por el desarrollo comercial de los dispositivos digitales de los medios tradicionales porque los costos, y por ende las comisiones, son menores. El escenario es complejo.

Para Guillermo Chialvo, Director de Cadena 3, encontrarse cara a cara con agencias o anunciantes para dar el salto en la negociación de la cantidad a la calidad es una de las claves

¹⁸³ Entrevista a Mercedes Alegre, Jefa de Inteligencia Comercial de Radio Mitre, realizada el 20 de diciembre de 2019.

¹⁸⁴ *Ibidem*.

de la comercialización digital de la radio. Otra vez aparece la palabra convencimiento y explicación de las cualidades del medio.

Hoy lo comercial tiene una relevancia del 6%, 7% Venimos de un 4%. Al número lo podes verlo de distintos lugares: si tu torta analógica se está achicando, podes estar mostrando una incidencia digital muy importante, ficticia. A la gráfica en general le ha pasado eso, ha cambiado el peso analógico, por centavo digital. (...) Cuando llegás al departamento de marketing de una empresa o a una agencia que está trabajando con programática le decís “yo tengo para darte, tal vez no todo el volumen que estás buscando, pero tengo un volumen relevante”. Entonces de este otro lado, ¿que buscan?, ya no le importa si se lo da el portal digital a o b, o el sitio c, quiere llegar a la audiencia. Entonces en todo eso tenemos que hacer que nuestra marca la tengan en el radar. Para que después cuando van por plataformas programáticas tenga oportunidad para que sea pauta también. También trabajamos mucho el doble impacto, particularmente las audiencias del interior todavía sigue teniendo valor. Vos podés estar necesitando al estilo Mercado libre, Amazon, Google: en donde tengo este producto que es solamente para las personas que les gusta tal cosa. Y la otra es cuando necesitas posicionar en todos los segmentos. Esto lo trabajamos con un doble impacto del aire, hicimos 360°. Tu campaña va con esto al aire y esto digital. No todos lo toman, pero el que lo toma tiene buenos resultados.¹⁸⁵

Lenci, de Grupo Indalo, destaca que también se necesita un cambio en la mentalidad dentro de marcas y agencias para poder aumentar el volumen de negocio. Aunque debe acompañarse necesariamente de una forma de producir contenidos para el digital que difiera del modelo tradicional.

Las cabezas de gestión van cambiando. Hoy las empresas de consumo masivo van cambiando, tal vez las cabezas más jóvenes en empresas van tomando riesgos mayores. Generalmente se hace lo que está establecido más algún toque de innovación. En cuanto las industrias innoven un poco más va a hacer que los medios lo hagan también. Ahí va a comenzar a firar el círculo virtuoso. Creo que viene con una cuestión de mindset de cabeza comercial y de audiencia. Tenés un público digital que es generalmente joven de 18-25 años. La pregunta es cómo generar un consumo desde la radio que los atraiga. Para eso tengo que invertir. Cortando el programa de Beto Casella no voy a generar un valor agregado que haga que me escuches. Voy a tener que invertir para ese ecosistema porque la gente está donde está.¹⁸⁶

Además, Lenci destaca que no existe una relación directa entre compradores de radio y compradores de digital. En este marco, resulta interesante pensar cómo se construyen las tortas publicitarias y en qué lugar lo digital compite con lo radiofónico.

En términos de cantidad, cuanti, no llega a tener un peso y difiere el comprador. El comprador de radio tradicional no compra habitualmente digital. El comprador de formato tradicional digital, suma el audio digital y empieza a competir en ese presupuesto. El digital total y el de radio sí compiten. El formato audio digital está

¹⁸⁵ Entrevista a Guillermo Chialvo, Director de Cadena 3, realizada el 6 de septiembre de 2019.

¹⁸⁶ Entrevista a Guido Lenci, Gerente Comercial Multiplataforma de Radios del Grupo Indalo, realizada el 8 de octubre de 2019.

ahí adentro. En las agencias es completamente diferente la forma de venta, la unidad y lo que compran en digital y en radio. (...) Por ser digital, el valor del contacto es más alto que en tradicional. Porque lo podés segmentar mucho más, por la información real que tenés sobre ese contacto, qué hay detrás. Radio vs digital, digital vale más en términos económicos. El tema es que cuantitativamente es muy desigual el volumen. Creo que ahí es donde la radio va a tener que aggiornarse y generar un mayor valor, cuando tenemos mayor caudal digital y más información, vamos a tener un valor agregado frente al anunciante.¹⁸⁷

La concepción de negocio de Lenci, que representa a la del Grupo Indalo para sus radios, muestra una perspectiva completamente diferente al del resto de los “grandes” casos estudiados. El nivel de negocio es bajo y es muy difícil competir o alcanzar los niveles de ingresos de tradicional. Eso retrasa la generación de plataformas propias para las radios. Adaptarse a una dinámica diferente, que es la que tiene el mercado digital, no está cerca de solucionarse.

Hay alguna experiencia 100% digital pero el impacto se vende parte de una misma experiencia de usuario para la marca. Esa es una falencia a nivel grupo por cuestiones económicas en algún punto y de proyección de negocio, a veces vas tratando de sentarte donde tenés más valor. Es un pendiente que tiene el grupo el de generar una marca digital o de generar radios digitales donde probar y experimentar. Va de la mano con el contenido. Uno se va enfocando en lo que genera valor y donde hay mayor ROI y a nadie de la industria hoy le está generando un ROI muy alto. Ni Vorterix. Nunca va a ser tan grande el volumen de digital con el que tenemos en tradicional. En digital la competencia también cambia porque hoy hay mucho más contactos y contenidos gratuitos. Entrás a 100 portales y generás 100 contactos. La competencia es otra y hace que el valor sea diferente. El ecosistema digital tiene otra dinámica. Por eso es que La Nación te pide una suscripción, porque con solo la venta de publicidad no alcanza para cubrir la venta en papel.¹⁸⁸

Para la comercialización de audio digital, en especial de los pre-rolls, la única forma de conseguir un volumen atractivo es a través de la venta vía agencia. Una de las principales agencias de comercialización de audio en el país es Audio.Ad que pertenece al Grupo Cisneros. Diego Grass es su director y analiza el estado de situación de este formato y de la comercialización de radio en internet a nivel general.

Creo que va creciendo, el único problema es que los anunciantes tienen acuerdos con las grandes radios y eso condiciona el porcentaje en radio digital que es de 15 o 20%. Eso aumentó porque entre un 5 y un 10% de la inversión total del anunciante en radio. Pasa por la educación del anunciante también, la segmentación es mucho más fina, recortada. (...) Básicamente lo que es radio te permite hablarle al target que buscás en el oído. Es una atención que quizás en un portal lineal no se nota porque estás bombardeado de banners o pre-rolls. Lo que es audio no está tan poluído el ambiente. Nosotros comercializamos el pre-roll que es el inicio de la transmisión del streaming. Lo primero que escuchás es el spot del anunciante que quiere llegar a vos en el momento de máxima atención, cuando querés ver qué es lo que empieza. En el

¹⁸⁷ Ibídem.

¹⁸⁸ Ibídem.

caso de las radios, en las encuestas que hacemos, establecimos que la publicidad no la toman como invasiva porque están acostumbrados a escuchar las tandas. Saben que después de un tiempo va tanda. Pueden prestar o no atención pero no es invasivo, saben que en ese momento hay un corte. Piensan que entraron en una tanda.¹⁸⁹

Entonces, una agencia como Audio.Ad se transforma en un intermediario digital, una agencia de medios pero exclusivamente de comercialización sonora.

A nosotros nos dan el inventario digital. Tené en cuenta que acá la oferta que tenés es enorme. Entonces no hay tanto inventario para tapar todos los huecos. Puede ser la radio tradicional más todo el espacio digital. Saquemos el pre-roll y vamos a la tanda, en función a eso tienen un montón. Podemos convivir distintos players que comercialicen los mismos espacios. Nosotros podemos vender el inventario de la Mitre y esta nueva empresa también (Audioengage). (...) Todas las costillas que no le cuentan al off lo cuentan en digital. La radio está transitando un momento para pasar al digital. Los anunciantes están viendo eso. Habrás visto que hay un montón de radios digitales sin antena, cada vez más. Ahí el anunciante empieza a buscar un mix.¹⁹⁰

Pero las estrategias de comercialización via terceros no representa, justamente, un gran cauda de ingresos aunque simplifica un proceso en el que las radios tienen que destinar una serie de recursos que no destinan. Este retraso que se produce, de forma cíclica, entre relevancia de las estrategias artísticas, esfuerzos de comercialización y nivel de negocio se replica en Aspen de acuerdo a las palabras de Pablo Glattstein, su director.

Recién ahora estamos con una persona que se está encargando de la parte digital, de venta exclusiva de la parte digital. Para todas las FM y la AM también. Acá el equipo comercial es uno, así como yo manejo el artístico, a diferencia de comercial hay una cabeza en la AM, yo manejo las FM nada más. Ahí lo que se está buscando es romper el modelo que se usa en casi todas las radios. En ese modelo se vende todo el paquete y “te doy dos posteos” y eso va en detrimento de lo digital. Primero porque tiene que tener su propio peso específico, su propio presupuesto, porque si a mí traen 10 pesos y yo sé que son exclusivos de digital, yo sé que de esos 10 puedo reinvertir 7, en comprar una cámara, micrófonos, vestir la sala. Hoy en día es difícil separarlo, porque no está separado en la venta, recién ahora se está empezando a pensar en eso.¹⁹¹

Al igual que sucede con Mitre y La 100, Ignacio Saredo comenta que en Metro se piensa y trabaja en separar la idea, en comercial, de que el digital y la radio son el mismo medio. Esa independencia como dispositivos publicitarios debe ser trabajada en tándem con artística y el límite es fino.

¹⁸⁹ Entrevista a Diego Gras, Jefe en Argentina de Audio.Ad, realizada el 19 de noviembre de 2019.

¹⁹⁰ *Ibidem*.

¹⁹¹ Entrevista a Pablo Glattstein, Director de FM Aspen, realizada el 10 de octubre de 2019.

Nos cuesta muchísimo porque es mucha la pauta de radio, tenemos ahí como un papa muy presente en radio. Entonces no le movés la aguja, si bien fue creciendo, siempre la exigencia es más, siempre se conocen números de mercado que online crece al 60% pero es una parte que son las redes sociales, los diarios, donde va el grueso de la plata. Un sitio más de nicho como podemos ser nosotros es más difícil. (...) No tengo los últimos números, pero debemos estar en un 5%, 6% de facturación, me encantaría que fuera un 20%, es algo que aspiraríamos incrementalmente.¹⁹²

Aunque para el crecimiento incremental de la facturación digital hay un factor que incluye Saredo y que todavía no fue mencionado pero tiene un peso decisivo: la macroeconomía.

Lo que te mata también es que en años como estos no hay mucha plata para el posicionamiento, la plata que hay en publicidad directamente se calcula de la venta y la conversión es tibio. Está bien “vamos con un podcast” pero no sé si hoy tiene una marca tiene dinero para eso. No sé si las toallitas Lady tiene plata para auspiciar, hace un concurso 2x1, una promo saquemos, lo sale a comunicar, no a brandear a posicionar. En otro momento, cuando vos tenés un presupuesto más holgado decís “con esto vendo, con esto posiciono”. Lo haría cualquiera, para compararlo sería como cuando vos no tenés para comer digamos, no te vas a comprar un helado, te vas a comprar una pizza, nosotros somos más del helado en el mercado publicitario.¹⁹³

Adrián Montesanto, también de Metro, pone el foco en otro aspecto central de la comercialización: no existe un mercado estable, fuerte y consolidado de propuestas radiofónicas en internet, la categoría está ausente y eso dificulta la competencia por presupuestos de pautado en sitios de “entretenimiento” o “noticias”.

Es un mercado difícil porque te ponen en una bolsa donde competís con monstruos porque sos “entretenimiento” y ahí es donde se te complica porque querés dejar de ser algo de nicho y ser más horizontal pero no sos un megasitio de entretenimiento o información. Eso tiene que ver mucho con el atraso que hay en el segmento radio en cuanto a digital. Es muy dispar. Creo que no terminan de marcar como una categoría. No se termina de generar una categoría en digital. No podés generar una categoría en la cual puedas competir con tus pares con métricas, con espacios y se genere una categoría de consumo. Sacando Mitre, Cadena 3, Continental.¹⁹⁴

Analía Tiévoli, de Vorterix, explica cómo asumir esas condiciones negativas para el medio y su propuesta transformar el modelo de venta al tiempo que el de contenidos.

El modelo de negocio cambia porque cambia el paradigma de consumo de los medios. Ese es el primer punto. Vorterix ya nace pensando en ese cambio de paradigma. Su ADN está compuesto de esa manera. Tendríamos que repensar el concepto de radio. Para nosotros es X contenido que se distribuye por X plataforma.

¹⁹² Entrevista a Juan Ignacio Saredo, Director Comercial de Digital en Radio Metro, realizada el 21 de noviembre de 2019.

¹⁹³ *Ibidem*.

¹⁹⁴ Entrevista a Adrián Montesanto, Director de Contenidos Digitales de Radio Metro, realizada el 20 de noviembre de 2019.

Una de ellas es una frecuencia. Puede ser un .com, un canal de YouTube o en alguna otra web donde el público esté, el público al que le interesa consumir ese contenido. Ese es nuestro eje, nosotros viajamos con la publicidad así. Por todos esos espacios. Por eso también Vorterix surge en un estudio de televisión, no de radio. Es mucho más ágil que el concepto de televisión abierta, es más digital. Pero tenés seteo de luz, de cámara, de escenografía. Por eso también se emite desde un teatro. Sobre esas paredes de croma, por ejemplo, tenemos permanentemente imágenes que son televisivas, de marcas. Viajamos con esas imágenes a través de donde nos quieran consumir. El que nos quiera escuchar por la frecuencia lo puede hacer porque en la artística está la idea de pensar en cuidar el canal por donde se circula sin ir en desmedro de otros. Después hacemos otras cosas. Vorterix se emite desde un teatro, una sala asociada a nosotros porque es parte de otra sociedad pero está vinculada. Hace un mes y medio hicimos dos fiestas con dos de los programas que tienen un estilo (DAMN y K-pop) con una producción de evento montado sobre esos colectivos y sobre esos contenidos. La comercializamos nosotros. Ahora tenemos la fiesta de Últimos Cartuchos, con venta de entradas, con sponsors. No es poner una mesa y un micrófono, es una producción cuasi de una obra de teatro con música de banda en vivo. Eso también es algo que se desprende si querés de un programa pero que nos permite hacer un 360 con las marcas.¹⁹⁵

Esa reconceptualización del negocio hizo que el mix de ingresos de Vorterix sea diverso. Si bien no es comparable con los casos de Mitre, Mitre o Cadena 3, las estrategias multiplataformas, alternativas o no tradicionales ya tienen un peso decisivo sobre el financiamiento de Vorterix.

Hoy estamos en un 50 y 50, o 40 de ingreso tradicional y 60 de no tradicional. El camino va para profundizar eso. Porque las marcas cambian, invierten diferente el presupuesto publicitario. El segundo de TV o el CM de gráfica o segundo de radio es un commodity cada vez más depreciado. Cuando un anunciante o agencia te dice que tiene el mismo presupuesto que el año pasado, lo cual es menos por la devaluación, lo tiene para la tanda publicidad. Para todo lo demás, lo tenemos que pelear. Mientras haya un share de publicidad donde las marcas sigan poniendo publicidad de forma tradicional, nosotros vamos a pelear ahí también. Pero si vemos hacia dónde va la inversión, es hacia el no tradicional.¹⁹⁶

Para Tiévoli, la relación con las agencias y la forma de vender y relacionarse que tienen esos intermediarios necesarios también se convierte en una traba al momento de pensar formas de negocio que se adapten a la propuesta digital de la “radio”.

Es difícil desde el punto de vista de que las agencias de medios siguen estructuradas con la vieja escuela de on y off cuando hoy es muy difícil de dividirlo. A veces tenés que forzar una división. Para nosotros es imposible dividir radio de web cuando tenemos un material audiovisual. Es difícil trabajar sobre esa estructura. Hacemos la

¹⁹⁵ Entrevista a Analía Tiévoli, Directora Comercial de Vorterix, realizada el 21 de noviembre de 2019.

¹⁹⁶ *Ibídem*.

docencia más del lado del anunciante y este le requiere a la agencia y después ellos verán qué hacen.¹⁹⁷

Fuera de Buenos Aires los problemas son otros. Más allá de Cadena 3 que tiene su sede en Córdoba, los otros casos estudiados demuestran grandes problemas para conseguir presupuestos y para mostrarse atractivos para las marcas locales que empiezan a pensar, diseñar y ejecutar presupuestos digitales.

Díaz de Lezana, de Radiofónica, comenta que sus estrategias digitales no incorporan hasta el momento del estudio la posibilidad de comercialización publicitaria. Pero en esa no-estrategia también se encuentra una falta de mercado local con ausencia de grandes empresas que tienen base en Rosario.

Nosotros tenemos una ventaja, nos la bancamos sin tener publicidad por ahora, pero el próximo paso de crecimiento tienen que ser una unidad de negocio sino estamos fritos, esto de poner plata para no sacar, no está muy bueno. Nosotros somos muy eficientes en el tema de los costos. (...) Las grandes marcas rosarinas de trascendencia nacional no son de invertir en radios rosarinas, es raro eso. Yo veo por ahí, que Rafaela que es el otro punto de la provincia industrializado por ahí si invierte en los medios locales. Paladini, La Virginia, unas cuantas marcas tengo muy buena relación con ellos, pero la pauta que ponen es muy poquita. Pero la pauta nacional, tenemos muy buen apoyo de los medios nacionales, de la provincia de Buenos Aires, de Córdoba, con eso nos va muy bien.¹⁹⁸

Y en ese juego, o mejor dicho en ese vacío, surge la política como espacio para el sostenimiento económico de las emisoras y otros proyectos mediáticos. Así lo explica Díaz de Lezana.

En el mercado rosarino en general, las radios más importantes han sido históricamente, políticamente dependientes, los únicos que no somos, somos nosotros y seguimos andando bien. Nos podría haber ido mejor, si, la pauta política siempre es útil, pero yo no voy a ceder. A nosotros nos agarró una intendenta, una charla muy linda y a la mitad, nos dijo - miren chicos, ustedes tienen conceptos contrarios a mi gestión, así que les voy a levantar la pauta, y yo la miro y le digo, yo te vendo avisos que salen en tiempo y en forma, de tus campañas de vacunación y de todas esas acciones que ustedes quieren publicitar, pero mi opinión no se vende. Terminó la reunión y nos levantó la pauta, después nos levantaron la pauta de la provincia también, sobre eso le metimos un juicio, porque es jurisprudencia.¹⁹⁹

Carlos Martín, de Radio Nihuil, también destaca el conservadurismo de las grandes empresas locales de Mendoza como uno de los problemas para invertir mayor caudal de dinero en digital.

Los anunciantes en Mendoza suelen ser muy conservadores. El área digital puede llegar a ser un anexo pero no un foco específico. Creo que difícilmente por muy

¹⁹⁷ *Ibídem.*

¹⁹⁸ Entrevista a Edmundo Díaz de Lezana, Director del Grupo Radiofónica, realizada el 27 de noviembre de 2019.

¹⁹⁹ *Ibídem.*

buen estrategia que hubiésemos hecho con Nihuil, hubiésemos podido vender una pata digital per se. Comercializar el sitio web u otra estrategia digital hubiese sido muy difícil por la característica del anunciante local. Nos manejamos con clientes nacionales y locales. Los locales no hubiesen confiado en un producto estrictamente digital, sí como una bonificación. Capaz podíamos darle un plus. Después lo que tenemos y soporta mucho la estructura de ingreso de las radios grandes es el cliente nacional.²⁰⁰

El mercado nacional, entonces, pone a competir a estas emisoras grandes de provincia con emisoras enormes de todo el país como Continental, Cadena 3 o Radio Mitre. En ese escenario, la posición de las emisoras regionales parece ser desventajosa. Y eso condiciona también la inversión: si la visión de mediano plazo genera incertidumbre, dar un salto hacia adelante en la generación de contenidos y plataformas para internet se frena. Así lo cuenta, en un ejemplo, Gastón Fernández de Gamba FM (Córdoba).

Hace dos años tuvimos un par de reuniones con los desarrolladores de la parte técnica de Big Bang News para hacer un salto digital importante, hacer una plataforma en serio. Se hizo todo ese desarrollo, se hizo el análisis, el plan de negocios y casi nos metemos. Pero son inversiones muy fuertes, por ahí uno evalúa al toque la parte periodística, la cantidad de gente que necesitas para que realmente tenga un convenio viable, atractivo para que el tipo genere el click. Pero en el back end tenés desarrolladores y un montón de cosas muy caras, que es precio dólar. No es solamente periodístico, es difícil. Estás en el interior, las marcas tienen otro tamaño y no hay cabeza digital acá. Un ejemplo es Matzorama. Es cordobés, hacía acá lo mismo que ahora hace en Buenos Aires Su proyección acá, en las redes o como influencer, era corta. Pero Buenos Aires es una ciudad con otra conciencia digital, con otra proyección. El tipo que decide una pauta, o decide comprarte un banner, una mención o pagarle a un influencer, tiene otra cabeza, sabe que tiene que ir por ese lado o que no, o que tiene que hacer una estrategia mixta con un medio tradicional. Córdoba es bastante más conservador.²⁰¹

Y la palabra conservadurismo se repite. Y tiene su réplica también en la gestión. Mejor dicho, en los niveles más altos de la gestión, donde se toman las decisiones. Si el mercado publicitario no está desarrollado, las capacidades de generar ingresos luego de una inversión en producción son reducidas y, con en el caso de Gamba, los proyectos se frenan. Gustavo Bastias, de LV10 y Estación del Sol, vuelve a graficar este “conflicto”.

Hay dos planteos que me hacen los accionistas: “¿y esto cuanto sale?, sale 100, - bien, ¿y cómo lo recupero, en cuanto tiempo lo recupero?”. Son muy lógicos, en paralelo al planteo de la conformación de una estrategia digital para la radio, tiene que ir necesariamente, una estrategia comercial, esto lo entendí así siempre, necesito el recurso. Necesito el recurso para hacer sostenible y sustentable el proyecto digital. Para eso tiene que haber toda una estrategia de comercialización, la cual es muy

²⁰⁰ Entrevista a Carlos Martín, Gerente de Marketing de Radios del Grupo América en Mendoza hasta 2019, realizada el 27 de noviembre de 2019.

²⁰¹ Entrevista a Gastón Fernández, Director de Gamba Media, realizada el 4 de septiembre de 2019.

difícil, recordando este año en particular, ya es difícil vender lo tradicional que es el aire, imagínate lo que es digital, encima que todavía no es real, no es tangible. Para eso lo que yo le planteo al área comercial, es básicamente una estrategia compartida, al cliente que ya está en las radios, proponerle que además de la radio, va a estar en una versión digital de la radio, como un plus, además de estar sonando en el aire con todo lo tradicional, del spot radial, del PNT, además va a tener presencia en la web de la radio. De modo tal, de que al menos si vamos a invertir, que el accionista invierta un poco más. Otra cosa, es compartir las ventajas de estar en un multimedia, que esto tiene además de las radios, un diario digital, que es El Sol, un diario de papel que es la versión de papel, que es de los últimos que está quedando, el negocio de vía pública y el negocio de la televisión de aire que afortunadamente es la que tiene más rating en Mendoza. Plantear estrategias comerciales, transmedia, que el cliente tenga la posibilidad de estar vinculado comercialmente con todas las plataformas que tenga el multimedia. Esto es a lo que me refiero desde un primer momento, convencer primero a las audiencias internas.²⁰²

Convencer a las audiencias internas es un paso anterior al de las audiencias externas (anunciantes y agencias) que es el que se plantea en Buenos Aires. En el testimonio de Bastias se reconoce que aún falta para instalar siquiera el modelo 360° que se desarrolla en Buenos Aires donde lo digital forma parte de una bonificación en la negociación comercial. Pero más allá de esta cuestión, Bastias encuentra que la publicidad digital e intermediarios como Google o Facebook están resultando competitivos y ruinosos para la torta de radio tradicional.

Lo que sucede es que antes tenían 10 para radio y hoy le dan 2 a Facebook, 2 a Google y 2 a Instagram. Y los 4 que le quedan van al bolsillo. Esa es la relación que están haciendo los privados locales, imagino que los nacionales también. Te doy un ejemplo: Hay un productor artístico, trae obras de teatro, trae shows musicales, es mendocino y de un momento para otro dijo “no apuesto más a los medios tradicionales”. Y el dinero que tenía previsto para hacer promociones para los shows en televisión, grafica, vía pública no se los voy a dar más a los medios de Mendoza, los voy a poner Facebook y en Instagram, y al tipo le dio mucho mejor rendimiento que cuando nos ponía la pauta a los medios tradicionales. Dicho por él mismo, le dije “traé este espectáculo, vení por lo menos, promocionemos, veamos cómo hacemos...”. Y me dijo que no. “Porque dependiendo del espectáculo que traigo, puedo seleccionar específicamente que publico puedo llegar y es mucho más barato”. Entonces Facebook, Google e Instagram los que se llevaron los clientes, los privados y también la pauta oficial. En especial en el segmento entre 15 y 25 años. Esos públicos específicos, los anunciantes dicen -¿a dónde quiero dirigirme yo?, un boliche, directamente va pone la plata ahí que es más barato y va a llegar, porque esa segmentación la radio no la tiene.²⁰³

Ese camino de construcción de una masa de anunciantes digitales de origen local es un impedimento grande para las emisoras por fuera de Buenos Aires. Porque cuando esas empresas descubren el pautado digital, por rendimiento y costo prefieren ir directo a las plataformas en

²⁰² Entrevista a Gustavo Bastias, Director de LV10 y Radios de Cuyo, realizada el 26 de noviembre de 2019.

²⁰³ *Ibidem*.

lugar de asociarse con los medios. Y esa competencia resulta ruinosa para el mercado de radio en general, no solo para el digital.

En el caso de Comunidad Fan, de Rosario, el nivel de comercialización de una emisora exclusivamente online en esa ciudad llevó a que sus fundadores buscaran un dial donde generar mejores y más relaciones con anunciantes. La “confiabilidad” del dial se transformó así en una forma de conseguir un lugar en el mercado de medios donde las empresas, locales y nacionales, pudieran pautar dentro de la ciudad.

Siempre tuvimos muy cerca de nuestra gestión a una empresa de “vía pública” chiquita de Rosario pero que los flacos siempre estuvieron como siguiendo el proyecto y queriendo participar. Los llamé para que se sumen a la estructura a cambio de que crearan el departamento comercial. Cuando empiezan a participar traen el dato de que en el sector privado nosotros tendríamos más compañía, mas aporte de marcas, si teníamos una pata analógica mayor a las 3 horas que tenemos de aire. Osea si tenemos más aire, más marcas se van a interesar. Nos dicen que lo digital es lo que viene pero que todavía no terminan de confiar y que hay una característica que no es menor, todos los tipos que manejan la billetera de esas marcas tienen más de 40 años.²⁰⁴

En ese sentido, Federico Vázquez (de FutuRock) ve un problema de mediano plazo: el mercado publicitario está viciado, se soporta sobre datos de mediciones y rendimientos que no están certificadas. Ese mundillo publicitario es el que intenta saltar el proyecto de FutuRock al establecer una línea de financiamiento a través de los oyentes. La ideología del mercado publicitario también expresa un límite para distintos proyectos que apuestan por un involucramiento político (de algún tipo).

Hay algo más en el fondo que está roto, yo creo que nosotros vamos a estar ahí cuando eso se termine de modificar, que hoy por hoy las empresas están pautando sin mucho sentido estratégico, ni entendiendo donde está su público, sosteniendo esa lógica de: agencia de publicidad, número de Ibope, medios, que ya no tiene que ver con la realidad, medio raro todo eso. Después pasa algo que nos va a pasar siempre, es parte de lo que somos por eso no me molesta: las marcas a los lugares disruptivos, le escapan. Yo creo que es por una cuestión de seguir y por los que están al frente de esos lugares, son gente muy chata culturalmente, muy miope. A mí me el otro día me paso, hablando con una marca. Me dicen “qué grosos, hicieron esto o lo otro, ¿cuánta gente los escucha?”, le digo “tanto” y me responde “pero eso es más que X radio”. Y ahí me dice porque están tan identificados con la política. Y es medio extraño eso, porque vos prendes un medio de comunicación hoy están prendidos fuego, y para algún lado están y eso se mantiene igual, hay todo un perfilamiento ideológico, uno es visto como neutral y otro que no.²⁰⁵

²⁰⁴ Entrevista a Jorge Apezteguía, Director de Comunidad Fan, realizada el 19 de diciembre de 2019.

²⁰⁵ Entrevista a Federico Vázquez, Director de FutuRock, realizada el 14 de octubre de 2019.

El mercado publicitario aparece, otra vez, como un problema al momento de generar condiciones de sostenibilidad económica. Para Mario Pergolini es necesario dejar de pensar en esa como la fuente de sostenimiento de los medios o los contenidos.

Nuestro negocio no es administrar un medio que se va a mantener por publicidad, no pongo un montón de contenido para poder poner publicidad y mantener lo que quiero hacer y ganar plata. Ese concepto que se mantuvo durante 100 años de radio se ha roto. ¿Por qué? Porque indudablemente ya no me están pautando en mí día a día los auspiciantes como para poder cubrir esos gastos, antes eso alcanzaba. Tampoco me lo están poniendo en Vorterix.com, ¿Por qué? Porque la gente ya no está yendo a los puntocom, la verdad es que no están yendo ni están usando una aplicación que sirva para una sola cosa. Nadie baja la aplicación de Vorterix, donde yo también puedo poner publicidad, para escuchar nada más que Vorterix. Es como Twitch, estoy en su mundo pero voy saltando de gente en gente. Entonces, dijimos “ok... ¿Qué deberíamos controlar para poder monetizar?” ¿Qué están haciendo las marcas? Las marcas, ya no ponen plata en el programa de Mario, de Andy, de Matias, ya no lo hacen. Vienen y dicen “Tenes audiencia de tal a tal”... Me definen la audiencia para ver si pautan. No me lo están poniendo en mi puntocom, me lo ponen en mi puntocom si yo pongo ventanitas con apps de Google. Por lo cual yo recibo muy poco, no es lo mismo que yo venda publicidad.²⁰⁶

Pero si la publicidad no es la fuente de financiamiento, si la venta programática resulta ruinosa y las marcas ya no buscan a las radios ni sus conductores, ¿cómo se financia la producción de contenidos? Pergolini responde.

Voy a un cliente y no le digo “poneme publicidad” le digo “nosotros hacemos noticias, estamos de 18 a 40 años, nuestros canales principales de comunicación son un noticiero, es Instagram, no ponemos publicidad ahí, ahí nosotros solo planteamos problemas que les interesan a esta gente que nosotros le estamos hablando, y somos muy claros no le estamos hablando a todo el mundo, 18 a 40, nosotros hacemos un tipo de periodismo, somos muy claros respecto a quien le hablamos y hablamos ese mismo idioma. Nosotros no hablamos sobre el problema de la sexualidad, si es verde o las dos vidas, está claro que son todos verdes y sobre ese tema se habla seriamente”. A diferencia de lo que otros empresarios de medios están pensando, que tienen que hacer una gran diferencia, nosotros hemos bajado márgenes, mucho. Dijimos “bueno, los márgenes han cambiado, no son esas épocas de Metro, Rock and Pop, esa época ya no existe, hay que trabajar muchos más, bajar los márgenes, cambiaron los sueldos”. Hay que entender que hay un negocio que es de la persona y no es de nosotros. Entonces lo tuvimos que entender, es muy difícil explicarle a Clarín, con Mitre, FM100, todo eso, de que ya esas estructuras no funcionan. Y les están trayendo problemas.²⁰⁷

El proceso de Vorterix, y el que Pergolini ve para la radio de los próximos años, es el de soltar amarras, achicar estructuras para ganar versatilidad y capacidad de adaptarse. Girar el Titanic no es lo mismo que girar un velero.

²⁰⁶ Entrevista a Mario Pergolini, Director de Vorterix, realizada el 23 de octubre de 2019.

²⁰⁷ *Ibidem*.

Yo tengo que entender que tengo que moverme muy rápido, primero porque toda esta generación está trabajando de una forma muy efervescente. Entonces tenemos que ir viendo estos cambios y poder readaptarlos, porque también nosotros nos enfrentamos a otro problema muy grande: nosotros estamos utilizando herramientas que no controlamos. Instagram, Youtube, Facebook, cada vez que cambian un algoritmo nadie nos avisa y a nosotros se nos desconfigura todo. Entonces hay que siempre estar siempre muy atentos, somos bastantes movibles en todo eso, somos muy flexibles, no veo que haya medios tan flexibles como Vorterix. También tenemos otra ventaja, cuando nosotros pensamos lo del teatro y le pusimos tanta plata, no solo era otra forma de controlar el contenido, es decir, “esto es mío”, la música ya era un commodity, sino que también es un ingreso extra que nadie tiene, cada x porcentaje de la venta de tickets de las cosas que promocionas.²⁰⁸

El negocio de Vorterix apunta, entonces, a la generación de contenidos para terceros, en brindar un servicio de producción a través del cual, en algunos casos, se puede conseguir un producto encasillable en la marca propia. Teatro, transmisiones, eventos, modelo 360° pero de producción.

Nosotros veníamos trabajando el modelo tradicional: contenido, publicidad, tanda, todo eso, se estaba acabando y había que reformularlo no se podía seguir gastando como se estaba gastando y lo que estábamos haciendo que, si lo transmitía Vorterix, tenía que pasar por Vorterix. Fue parar y decir “miren, nos tenemos que poner de acuerdo, es cierto Vorterix no paga el sueldo, pero tenemos que trabajar para otros, a lo mejor no sale por Vorterix es una producción, nosotros transmitimos el Loolapalooza, no sale por Vorterix, salió por Filo pero era para otra empresa, para Claro, nosotros transmitimos el Colón, transmitimos congresos, varios festivales de marcas muy conocidas, ¿Pasa por Vorterix? No. ¿Nos gustaría que pase por Vorterix? Algunas cosas podemos y otras no, pero preferimos trabajar como marca blanca y poder hacerlo, prefiero tener ingreso por poder las cosas que tenemos manera de cómo hacerlo que no hacerlo directamente porque no pasa por Vorterix.”²⁰⁹

De esta forma, Pergolini ve y vio a Vorterix como un modelo desde el que partir. Usó a la radio como un punto de partida, una base de relaciones con audiencias y anunciantes. Pero el futuro es otro, según su perspectiva.

Creo que se va a venir una lucha sobre todo laboral, en ese sentido, y creo que es un medio que está siendo muy reemplazable. Insisto, es muy lindo ver a Vorterix como radio, nuestras grandes audiencias nos ven y si yo le saco esa imagen y dejo nada más esos audios que tanto les gusta no lo van a escuchar, hay algo que quieren ver. Entonces, que sea una radio es una consecuencia de cómo cree este negocio y de donde venía. No se está escuchando más radio en ninguna parte del mundo, nadie quiere escuchar algo que tiene interferencias, de no poder decir, bueno pero yo no quiero escuchar esto, quiero escuchar esto pero otra cosa de estos. Me parece que la radio no tiene una forma de resolver eso, en lo que es una continuidad lineal.²¹⁰

²⁰⁸ *Ibídem.*

²⁰⁹ *Ibídem.*

²¹⁰ *Ibídem.*

En esta línea, el cambio en el negocio radiofónico parece estar ligado a un achique de las ganancias que se pueden extraer de la actividad pero también de los presupuestos para producir contenidos. Al menos en este momento, la perspectiva de algunos empresarios parece marcar que una búsqueda de negocio en digital está necesariamente ligada a un doble proceso de reducción de costos y algunos niveles de tercerización de las producciones.

7.5.Lecturas preliminares

La monetización de los contenidos es, sin dudas, el aspecto más crítico de la gestión digital de las emisoras y del establecimiento de modelos de producción exclusivamente digitales como radios online y productoras de podcast. Los valores son bajos, hay nuevos intermediarios que se quedan con una parte de ese dinero que es bastante menor que en el aire tradicional y las piezas sonoras no cuentan con formas masivas de llegar a distintos espacios.

La venta programática a través de agencias y empresas que tienen sus propios sistemas cambia el foco en el modelo de comercialización: ya no se vende una audiencia que pertenece a un medio sino se venden y negocian audiencias que pueden estar en distintos medios. Las formas de venta publicitaria en internet refinan el conocimiento sobre las audiencias y vuelven más eficientes los presupuestos invertidos pero la cantidad le gana a la calidad en ese dinero. Esto quiere decir que las acciones asociadas directamente a los medios, donde las marcas asocian valores entre sí, está en retirada. Y justamente ese modelo es el que más dinero deja a los productores de contenidos.

Por otro lado, en materia de formatos, parece estar claro que los banners le ganan en volumen a los audios y videos pre-rolls. Sin embargo, por los distintos testimonios recogidos se encuentra que es el segundo modelo publicitario el que deja mayores ingresos a los casos de estudio. En esos formatos, la intermediación de agencias de afiliación publicitaria (o programática) es moneda corriente. AudioAd y Audioengage en el caso de los audios se instalan como empresas para venta programática y Google es la más usada por distintos medios para la venta de banners. Las redes sociales emergen como una forma de venta publicitaria más orgánica y de negociación directa con las empresas aunque en ese apartado se percibe el modelo de integración de todos los espacios publicitarios de una radio en la misma negociación. El modelo publicitario “360°” produce que las emisoras incluyan en los presupuestos contratados por agencias y auspiciantes distintas piezas en redes sociales y campañas gráficas o de audio en banners. De esa forma, el dinero del digital ingresa directamente en las emisoras y se da a conocer a los auspiciantes las bondades publicitarias de las plataformas de las radios. En ese

punto, resulta clave la generación de sitios y aplicaciones que parezcan y sean un medio que expande la marca del off y no sea su correlato.

Cuadro 94. Clasificación de las estrategias de comercialización de las emisoras estudiadas



Fuente: Elaboración propia

En los casos de estudios que surgen en internet, radios online y productoras de podcast, la forma de financiamiento a través de la publicidad no aparece como una fuente estable y firme para el sostenimiento económico. En las radios online, la opción de generar ingresos a través de la generación de clubes de oyentes (modelo de membresía que no pone restricciones en el acceso a contenidos) sirve como impulso y variante para obtener ingresos de manera rápida y que permite armar los proyectos y generar contenidos. En algunos casos, este modelo de membresía es acompañado de otras fuentes menores como la venta publicitaria, shows, talleres y venta de merchandising.

En el capítulo del podcasting, la generación de ingresos se sostiene sobre tres modelos: la venta publicitaria tradicional (anuncios leídos por los conductores en su mayoría), la producción para terceros y la venta del servicio de producción. Sin embargo, solo uno de los casos analizados

como productoras independientes logra cubrir los costos, pagar a los productores y obtener ganancias.

De esta forma, se pueden clasificar los modelos de monetización estudiados de la siguiente forma:

- Dentro del modelo publicitario tradicional, donde la comercialización vía banners y pre-rolls es casi la única vía de generación de ingresos, se puede ubicar a: Continental, Radio 10, la 750, Radio Con Vos, Aspen, Mega, Pop, Los 40, Oktubre, Club 947, Cadena 3, Gamba, La Popu, Nihuil, LV10, Estación del Sol, Radio 2, Radiofónica, Comunidad Fan, Vida y Boing.
- Dentro del modelo publicitario multimedia, donde los modelos tradicionales se combinan con contenidos marcarios, videos y otros lenguajes, se encuentran: La Red, Mitre, La 100, Vorterix y Metro.
- Y dentro del modelo combinado se encuentran FutuRock, El Destape, Congo, Posta y Wetoker.

Por último, es necesario realizar algunas aclaraciones útiles sobre esta clasificación. Los casos que no se encuentran en este listado no cuentan con ningún tipo de generación de ingreso en sus plataformas digitales (Radio Nacional, La Nación Podcast, La Voz, Los Andes, Anfibia, Parque). Los casos no siempre se ajustan de manera completa a las categorías: por ejemplo, en el modelo combinado, la mayoría de los casos no cuentan con grandes ingresos publicitarios y los del modelo multimedia generan mayor volumen de negocio.

Capítulo 8

La organización productiva

Este capítulo trabaja la organización de la producción de espacios digitales. Esto implica estudiar los procesos de creación de contenidos y su comercialización así como las tareas que estos procesos implican. Las labores de cobertura de redes sociales, redacción web, comercialización, programación y diseño, entre otras, se estudian como parte de un proceso productivo que se renueva en esta fase de la radio convergente. Este apartado, además, en busca establecer una nueva relación entre los recursos puestos a disposición de las tareas digitales y los objetivos y resultados buscados en estas plataformas.

Este apartado, el último de desarrollo de esta tesis, busca responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se organiza la producción y comercialización digital de los casos estudiados? El objetivo específico que busca cubrir esta pregunta es el de detallar y caracterizar las estructuras productivas de las emisoras, su grado de inserción en la estructura general, sus rutinas y roles. Para eso, este capítulo se organiza de la siguiente manera.

El primer aspecto a estudiar de este proceso productivo es el tipo de tareas y roles que se cubren con esos puestos laborales. A continuación, se analizan las estructuras de las redacciones que se encontraron en los casos estudiados. Además, se estudia el proceso de organización y relaciones internas en esas redacciones que centralizan las tareas digitales.

Luego, se analizan los criterios y objetivos de los trabajos digitales, tanto para la producción de contenidos como para la comercialización. En este punto resultan importantes las voces de los jefes, jefas, encargados, encargadas, coordinadores, coordinadoras o directores y directoras – según el caso- de comercialización y producto digital. En el cierre se trabaja con la forma de integrar estas tareas y roles digitales con los equipos de producción y comercialización de aire. El tipo de relación y el nivel de integración funcionan así como aspectos muy importantes para definir el correcto funcionamiento de estas áreas y el cumplimiento de objetivos.

Los distintos modelos de organización productiva se clasifican de acuerdo a las siguientes categorías generadas para esta tesis:

- Precario: en este modelo productivo hay tareas que no están cubiertas en los equipos, tareas que se solapan con otras existentes en los equipos de audio y pocas personas que trabajen en diseñar y ejecutar estrategias digitales;
- Especializado: en este modelo productivo tiene roles y tareas cubiertas pero todas por fuera de los equipos tradicionales de aire. Tanto en comercial como en producción y gestión, existen apartados digitales que no combinan con los tradicionales-analógicos;
- Integrado: en este modelo se combinan integración con especialización. Las tareas de redes sociales y carga de contenidos forman parte de las tareas de producción de los equipos de aire. Las áreas de gestión pueden estar separadas pero las de ejecución trabajan en conjuntos con áreas específicas (como video, diseño gráfico, programación, etc.).

La hipótesis que guía este trabajo –y que por lo tanto se busca verificar- indica que los radiodifusores tradicionales aún no resuelven la especificidad de las tareas digitales y las redistribuyen en los integrantes de los equipos tradicionales. Como contraparte, los proyectos exclusivamente digitales carecen de profesionalización en algunas áreas aunque todos los integrantes de los equipos hacen todo con pocas especificidades.

8.1.Roles productivos

Uno de los primeros aspectos para analizar la organización de la producción (tanto de contenidos como comercial) de los casos de estudio es el tipo de trabajos o roles que se cubren en los esquemas digitales. En el siguiente cuadro se grafica qué roles se cubren en los 30 casos de emisoras estudiados. Como puede verse, los roles relacionados a la producción de contenidos y cobertura de redes sociales son mucho más cubiertos que los relacionados con la comercialización. Allí se puede encontrar una potencial explicación a la baja relevancia que

tienen las plataformas digitales en el negocio radiofónico. La ausencia de ejecutivos específicos no es el indicador más relevante ya que este aspecto puede suplirse con la comercialización conjunta. Pero sí se destaca que no se cubren roles relacionados con la visión estratégica de la comercialización digital de las radios. Tanto los roles de dirección como de inteligencia comercial están ausentes en la mayor cantidad de los casos. Los casos de Vorterix, La 100 y Mitre, Continental y Los 40 y Metro son los que se destacan por su estructura comercial. Ruben Corda (Radio Mitre) comenta más allá de casos y rubro que se pueden cubrir con personas que vienen del aire, la gestión digital tiene roles específicos que no pueden asignarse a personas con las que una empresa de radio ya cuenta.

Unificamos todo lo que es producto en cabeza de un gerente que es Diego Poso. Ahora está arriba de todas las marcas digitales. Con la intención de tener especialización en determinadas cosas. Experiencia de usuario, SEO, impulso de tráfico comprando posiciones, desarrollo de video, analítica, todo eso queremos que haya especialistas y los contratamos para puestos que antes no existían en la radio. A veces trabajábamos esporádicamente con agencias para SEO. Para los que producen contenido estamos dejando que produzcan contenido, entretenimiento o periodistas, pero no necesiten ser especialistas en cada una de las cosas que te mencioné antes. Se liberan de eso, se dedican a hacer el mejor contenido de calidad posible. Para la escala de crecimiento que necesitamos, si no ponemos especialización en esos temas se nos va a complicar.²¹¹

Así como los analistas de SEO²¹², la experiencia de usuario y la programación de un sitio web, la AM 750 cuenta con un rol que no se encuentra en otros casos que es la Jefatura de Producto Digital. Ana Sofietto es la encargada de cubrir ese puesto y explica su naturaleza y función dentro de un medio digital.

Un producto digital es un sitio web, pero también un proyecto interactivo, una app, cualquier cosa que incluya a los medios de desarrollo de contenido editorial y que necesite además una intervención digital, puede ser una nota con gráficos interactivos, eso es un producto digital. ¿Qué se piensa desde que hay una audiencia?, ¿cómo lo harías con un medio tradicional? Es más fácil pensarlo desde el sitio, ¿quién lee el sitio? ¿Quién entra? ¿Para qué lo queremos? Lo mismo pasa cuando haces un podcast, un newsletter, todas esas cosas son productos digitales. Se llama así, por la intersección que hay entre las áreas que se ponen en juego.²¹³

²¹¹ Entrevista a Rubén Corda, Gerente General de Radios del Grupo Clarín, realizada el 21 de octubre de 2019.

²¹² La sigla SEO proviene del inglés “Search Engine Optimization” y es una tarea cuyo objetivo consiste en mejorar el posicionamiento de un sitio web en los resultados de los buscadores de internet, principalmente Google. Los motores de búsqueda cuentan con algoritmos cuyas lógicas y reglas deben ser resueltos y entendidos para mejorar y aumentar el tráfico hacia un sitio web: desde la forma de titular, hasta el “tago” y las imágenes propuestas colaboran con la mejora de este rendimiento.

²¹³ Entrevista a Ana Sofietto, Jefa de Producto Digital de Grupo Octubre, realizada el 17 de octubre de 2019.

Sofietto también destaca que la posición implica una centralización de un conjunto de tareas de gestión, producción y creación que en la mayor parte de las empresas de medios en Argentina se encuentran descentralizadas y sin conversación entre ellas.

Me dedico a productos, podemos hablar de qué significa eso, pero hay muy pocas personas que hagan esto acá, y no es porque no lo hagan, sino porque no existe el rol como tal. Para mí, lo que si hay son muchas tareas, que por ahí nadie centraliza, que por ahí alguno porque le ocupaba un poco más las hacía, pero no están ponderadas hacia el interior del circuito de trabajo. Siempre me interesó la tecnología, y no es algo que particularmente pasa en la redes, pasa en muchos lados, en Argentina también pasa que los equipos de tecnología se piensan como equipos muy duros, el que te arregla la computadora, el que te crea un sitio web... Como separada la práctica de la redacción, exacto. Entonces a mí me interesa mucho ese proceso, como se realizaba la parte más editorial, la parte del desarrollo del producto digital con toda la parte de estrategia de negocio.²¹⁴

Por otro lado, tal como señala Corda, en el Grupo Octubre también existe la posición de “mesa de audiencias”. En este sentido, Sofietto destaca la relevancia y el trabajo de las personas que se encargan, para todo el grupo de medios, de analizar las analíticas digitales de los productos de gráfica y radio que se reúnen.

La estrategia más grande de audiencias tiene que ver con definir quiénes son esas personas y que les interesa, los que consumen nuestros medios. Y qué contenidos les podemos dar, tiene página 12 y la 750, en orden de importancia, por la misma audiencia, no por otra cosa. El equipo de audiencia hace un trabajo fino, las notas más medidas, como se debe titular la nota, donde se deben publicar las cosas, la distribución, un trabajo como red, más focalizado. Y después hay un equipo de redes sociales en cada medio.

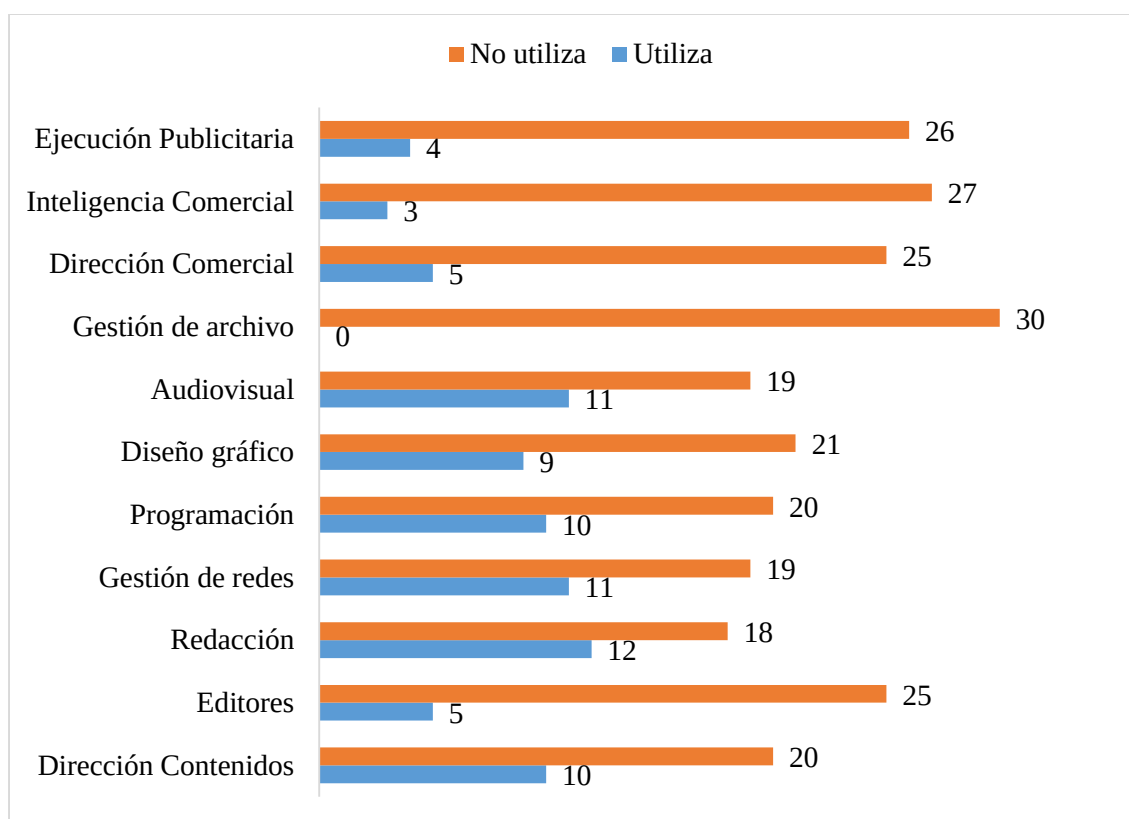
Uno de los rasgos destacables, entonces, del trabajo digital al que recurren las emisoras es el trabajo de investigación e indagación en los usos de los usuarios de sus sitios y aplicaciones. Desarrolladores, marketing y jefes de contenidos trabajan en mejorar la experiencia, visibilidad, accesibilidad y cantidad de visitas de los productos online de las radios.

En materia de contenidos el panorama es algo diferente. En buena parte de los casos estudiados existen personas que se encargan exclusivamente de trabajos de redacción para el sitio web y también de cobertura para las distintas redes sociales de las emisoras. Pero además resulta muy relevante encontrar cobertura de puestos ajenos al lenguaje radiofónico más específico: buena parte de los casos estudiados incluyen en sus equipos digitales roles de diseño gráfico y cobertura audiovisual (fotos y videos). Por otro lado, solo los casos de redacciones digitales

²¹⁴ Ibídem.

más importantes en estructura y cantidad de trabajadores cuentan con cobertura en el rol de editor web (Radio Nacional, Mitre y La 100, Cadena 3).

Cuadro 95. Cobertura de roles en los casos de estudio



Elaboración Propia

Un último aspecto a destacar de los roles cubiertos es la nula inclusión de trabajadores que se encarguen de la gestión del archivo o la gestión de los contenidos que se producen en las emisoras. Con el gran caudal de contenido periodístico y de entretenimiento que producen estas usinas que están encendidas las 24hs, para las emisoras no resulta importante la inclusión de una persona que se encargue de poner en valor lo ya generado, de simplificar procesos para no duplicar contenidos así como tampoco reproducirlos.

Más allá de no contar con una persona que se encargue de contenidos o de remover el archivo de las emisoras, Corda (Mitre y La 100) comenta que la empresa busca una complementariedad entre los equipos de aire y digital para cubrir posiciones y revalorizar el recurso de personal que tiene la empresa. Y en esa línea de revalorizar lo que ya se tiene es que Mitre y La 100 realizaron una inversión importante en un sistema de gestión de contenido (CMS).

Tenemos equipos de periodistas dedicados a la actualidad, algunos exclusivamente y mucho que hacen las dos cosas (la radio y esto). Siempre tratamos que la mayor cantidad de gente de nuestra compañía haga las dos cosas porque creemos que el mundo digital es el del presente-futuro y tratamos de darles herramientas para eso.

Eso hace que los procesos de transformación sean un poco más lento pero es lo más rico por la gente que trabaja en esta compañía porque no tienen miedo y en esa misma línea tratamos de incorporar tecnología de punta. Hace unos años firmamos con Washington Post para incorporar el CMS. Es un proyecto que va a demandar un año para estar productivo.²¹⁵

Fernando Cordara, Jefe de Contenidos Digitales de Vorterix, también destaca la necesidad de pensar los roles productivos de digital de manera integrada. Para este caso, el director comenta la necesidad de buscar personas, comunicadores, dispuestos a realizar el trabajo de redacción web, cobertura en vivo, redes sociales y algún tipo de producción gráfica.

Tengo gente que está capacitada para todo, así que se pueden cubrir entre ellos, cuando hay faltante, vacaciones, un enfermo, sin sacrificar demasiado. Yo estoy totalmente en contra del concepto Community Manager, si no tengo el celular, si no me das la foto, yo no hago nada, porque lo mío es postear, cualquiera lo hace eso. Por eso está más pensada la cuestión de comunicadores de contenido, generadores de contenido, gente que pueda ser así. Las herramientas son muy básicas, o las manejas por computadora o por celular. Si yo tengo mandar una persona a cubrir un evento, realmente tengo un equipo que puede ir, tanto un editor como un productor de web, como un redactor, pueden ir a hacer lo mismo. Todos tienen acceso a las contraseñas, todos tienen acceso a las redes sociales y con la autorización y la venia nuestra, todos pueden hacer el trabajo. No tengo a nadie específicamente trabajando en redes sociales. Nos ayuda a todos nosotros a pensar una integración mucho más estructurada. Tengo redactores que redactan la nota y después se encargan de hacer las redes sociales como a ellos les gustaría que sea.²¹⁶

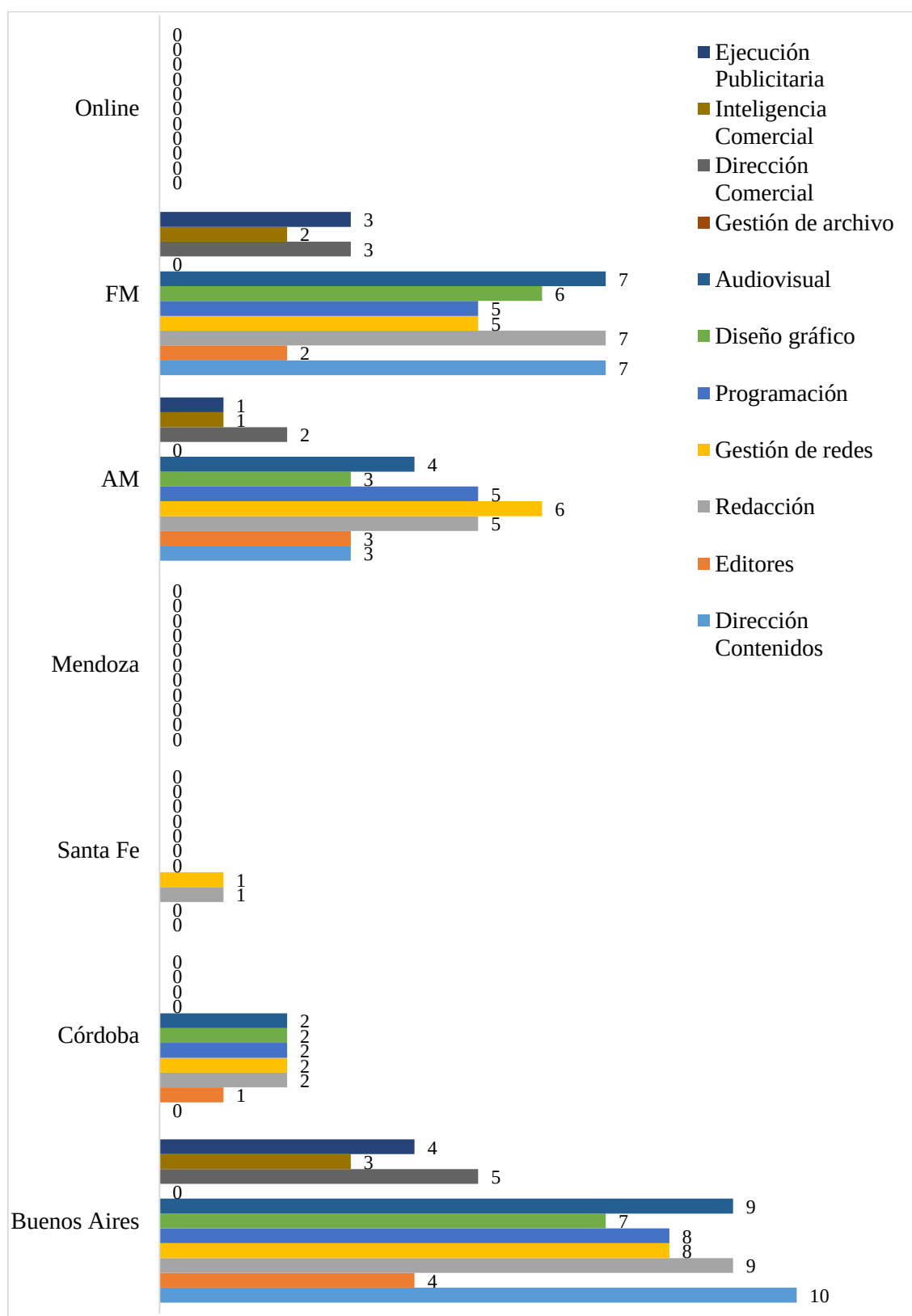
Un aspecto central de la cobertura de roles es el tipo de emisora que decide incorporar un redactor, un equipo comercial o un especialista en redes sociales. Como puede verse en el gráfico que sigue, la centralidad de las emisoras en la cobertura de roles de producción comercial es casi absoluta. Solo Cadena 3, Gamba y Nihuil tienen algunos de estos roles cubiertos y solo en contenidos, ninguno de ellos en comercialización.

También se encuentra que, contrario a lo que podría ser una hipótesis de estudio, las emisoras online no cubren ningún tipo de los roles analizados. Su estructura, como se verá, es completamente multiplataforma y multitasking: todos se encargan de todo pero vienen desde el aire. Por otro lado, se encuentra en el trabajo de entrevistas que el trabajo en digital está mucho más valorado y reforzado en emisoras habladas, principalmente de tipo AM. Radio Con Vos es una excepción ya que cuenta con muy poca capacidad productiva en digital. Pero los casos de Continental, Mitre, Cadena 3, Nihuil, la 750, Metro y Vorterix marcan que las emisoras habladas cuentan con mayor cobertura que las FM musicales como Aspen, Mega, Pop, La Popu, Los 40 muestran lo contrario en las musicales.

²¹⁵ Entrevista a Rubén Corda, Gerente General de Radios del Grupo Clarín, realizada el 21 de octubre de 2019.

²¹⁶ Entrevista a Fernando Cordara, Jefe de Medios Integrales de Vorterix, realizada el 13 de noviembre de 2019.

Cuadro 96. Cobertura de roles en los casos de estudio según zona geográfica y tipo de emisora



Fuente: Elaboración propia

Rodrigo Picotti fue coordinador de contenidos digitales de Radio Mitre hasta 2019. Previo a la integración y reformulación de la redacción digital, Picotti cuenta en qué consistía el rol de coordinador de contenidos. Además de encargarse de la redacción, de la cobertura de redes y de criterios periodísticos y artísticos, el rol de coordinador implica el contacto, acuerdo y organizar acciones con otras áreas.

El coordinador de contenidos digitales es el que está a la cabeza del equipo que hace los contenidos para la web y las redes sociales. En el caso de la radio depende del área de contenidos y programación, es como una subárea dentro de lo que es contenidos en general, lo que es de producción y contenidos del aire, estamos en la misma área. Mi trabajo fundamentalmente era el de no solo marcar los contenidos por donde vamos a ir con el sitio, con las redes sino toda la parte estratégica, objetivos generales, de cada uno de los integrantes del equipo, manejar sus horarios, la distribución de las tareas tiene un lado más administrativo también y no solo netamente de contenido, no es como el de un editor de una redacción, que vos estas constantemente encima del contenido, de la tapa. Sino que tiene una parte de eso, pero toda otra parte que es la más estrategia de vinculación con otras áreas, integrados como tecnología, comercial, todo ese puente estoy de coordinador.²¹⁷

La estructura interna de la redacción digital es una variable necesaria para medir, entonces, el grado de especificidad de los roles productivos, su relación con los equipos de producción de aire y el nivel de coordinación existente. No todos los casos de redacciones digitales cuentan con el mismo nivel de comunicación con los equipos de aire y en algunos casos implica todo lo contrario: un lugar donde solo se trabaja para digital y al que cuesta mucho que los productores de aire involucren en su rutina de trabajo o como un área importante con la que comunicarse para la relevancia del contenido.

8.2.Cantidad de trabajos y equipos

No todas las tareas de producción son incorporadas a los equipos estables de las radios. La participación de agencias de marketing, producción de video y gestión de redes sociales en el modelo productivo digital de la radio agrega complejidad a la dirección de estos proyectos al tiempo que limita las capacidades productivas en ciertos aspectos.

Como se pudo ver en el apartado anterior, existe una gran disparidad en la cobertura de roles entre los casos estudiados. Esta disparidad también se refleja en las estructuras y en la cantidad de personas que componen los departamentos digitales de las radios. Uno de los casos con mayor tamaño de redacción digital es el de Cadena 3. Esta redacción trabaja casi

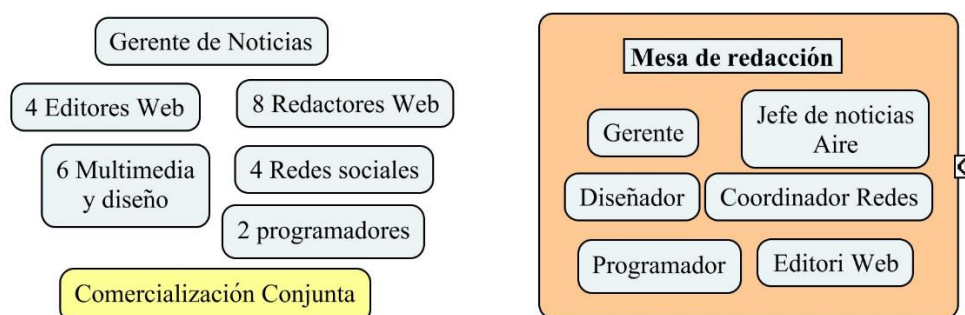
²¹⁷ Entrevista a Rodrigo Picotti, Editor Web de Radio Mitre hasta 2019, realizada el 20 de diciembre de 2019.

exclusivamente para la emisora de AM del grupo, homónima, mientras las emisoras de FM (Córdoba y La Popu) no cuentan con el mismo volumen de trabajo ni de cobertura.

La estructura de la redacción digital de Cadena 3 está completamente integrada con el equipo de producción de aire pero con roles y tareas específicas.

Los editores y coordinadores digitales se encuentran bajo el paraguas del Gerente de Noticias de la radio que es el que tiene el mando periodístico. Sin embargo, en la estructura y proceso de trabajo de la redacción digital existe una instancia diaria que es la reunión de redacción donde la mesa es compartida por el gerente de noticias, el jefe de producción de aire y roles productivos provenientes del digital (redacción, redes, programación, diseño). En esta instancia de coordinación se construyen acuerdos y se sistematizan procesos de trabajo integrados.

Cuadro 97. Redacción digital de Cadena 3



Fuente: Elaboración propia

Máximo Tell es el Coordinador de Redes Sociales de Cadena 3 y explica en qué consiste el trabajo digital en una redacción integrada. Esta integración entre aire y digital permite generar contenidos combinados con mayor fluidez al tiempo de permitir una comunión en los trabajos para distintas plataformas, que prime el criterio periodístico y artístico original y asociado a la marca.

En nuestro caso, los roles digitales tienen tareas bien claramente separadas, o divorciadas, pero compartiendo un espacio. Nosotros tenemos una teoría de que el espacio lo tenemos que compartir con la radio con el estudio y con el cerebro central de la radio en términos de redacción, noticias y producción porque hay ahí un vértigo una conversación constante que justamente nosotros creemos que es la base de la efectividad que puede tener lo digital de una marca como cadena, es decir, el ritmo, el pulso y el latido de una noticia en lo digital. Noticia o entretenimiento, tiene que ver mucho con el aire y cada vez más parece ser una trama bien clara entre aire y digital, clara para nosotros y cada vez, en el buen sentido, más difusa para la audiencia en el sentido que se le vuelva más natural el consumo en todas las plataformas, sea en Cadena3 bajo la radio cadena3 o cadena3 bajo las otras marcas de radio o nuestras o las plataformas de podcast o la web o lo que vaya a surgir el día de mañana. Nosotros creemos que las condiciones de producción tienen que ser lo suficientemente entrelazadas amalgamadas en un proceso de sinergia en producción de contenido, tanto en radio y en digital, bien mezcladas, para que

después quien las consume, quien las recibe, las tiene ya con un solo lenguaje. Que el lenguaje es cadena3, digamos, le llegue como le llegue, lo escuche lo mire, lo toque o lo clickee. Nuestra redacción nació junta y consideramos que debe seguir junta.²¹⁸

Y en ese espacio de redacción combinada, de un tamaño importante pero donde existe una coordinación conjunta y un trabajo integrado, se habilita un proceso de trabajo que Tell denomina “Coordinación Transmedia de Anticipación” (CTA). Gracias a este proceso, el departamento digital puede participar del aire de la radio con iniciativas propias registradas en redes. Del mismo modo, con el estudio de aire como corazón y centro gravitacional de esa redacción integrada, tanto redes como redacción web pueden participar de reuniones de producción y trabajar de manera anticipada los temas del día en determinados programas.

Le llamamos coordinación transmedia de anticipación. Porque la clave era que redes sociales y web le anticipen al eje de producción del aire que, hoy es tendencia Benedetti, y la producción dice “ah, voy a llamar a la fundación Benedetti o al Instituto Cervantes, vamos a mandar a hacer una nota que Joan Manuel Serrat presenta una nueva antología poética” perfecto. Entonces le decís al conductor “che, vamos a hacer esto, esto está en redes, esto en web” listo que venga el columnista del aire. Entonces la maquinaria ideal que le llamamos CTA es la coordinación transmedia de anticipación. (...) Esa sinergia y esa hora o capaz media hora donde nos adueñamos de una historia y la descuartizamos en las plataformas, historias, posteos, para que las escuche, las guarde para ver más tarde no importa. Esa ruptura de pensar en los productos es lo que nosotros llamamos CTA. Coordinación transmedia de anticipación, que era solamente, algo tan simple pero que no existía que era “che, esto funciona en digital, ¿cómo lo llevamos al aire?” y en producción las tres patas producción aire, web y redes como lo transformamos en una mega historia con muchas aristas, con Facebook live, con fotos, con videos lo que sea²¹⁹

Esa cabeza de pensar un mismo lenguaje, un mismo criterio artístico y periodístico es el que persigue Cadena 3 con su equipo audiovisual. Tell destaca que el objetivo no es el de producir un contenido exclusivo o que quite la naturaleza “radiofónica” de Cadena 3. La búsqueda de complementariedad, de “dar un plus”, a través de cámaras y de coberturas para redes sociales es el objetivo que guía el trabajo de estos integrantes de la redacción digital de la emisora.

Hasta el día de hoy sigo rechazando cámaras robotizadas y cámaras switchheada. Porque consideramos, en muchos casos, que se podría deformar el cerebro de producción de historias antes que nada. Esto que decíamos antes del ejemplo de que Mario (Pereyra) pone un tango el tipo escucha y se recuerda el río, creemos que a nuestros conductores, a nuestros productores y a nosotros mismos se nos podría deformar ese chip que nosotros estamos pensando más en hacer más tele que radio o más audiovisual que sonoro. Nosotros tenemos que lograr hacer grandes historias sonoras o de radio si quieres llamarle para que tenga ya encima el pelo o el lenguaje cadena3, la forma de contar cadena3, que podamos expandir y hacer perdurar o

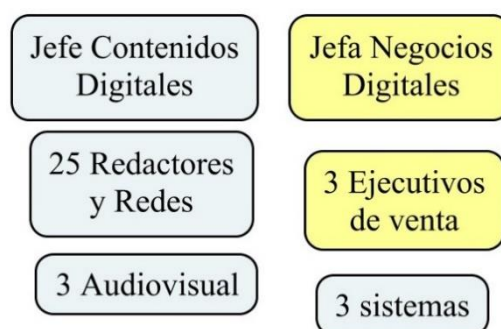
²¹⁸ Entrevista a Máximo Tell, Coordinador de Redes Sociales de Cadena 3, realizada el 14 de septiembre de 2020.

²¹⁹ *Ibidem*.

tornar un consumo asincrónico con nuevos elementos y más lenguaje. Entonces yo creo una gran historia de radio y la transmito en vivo y tengo un plus, la grabo en video y tengo un plus, la pongo en un podcast y tengo un plus, le saco fotos le pongo historias y tengo un plus, las transmito por twitter... Entonces son extensiones de esa historia de radio, pero mi cerebro cuando diseña esa historia la diseña para radio.²²⁰

La redacción digital más grande entre los casos estudiados es la de Radio Mitre y La 100 (CienRadios). En este caso se destacan diferentes situaciones. Nuevamente la estructura de contenidos digitales se encuentra bajo el área de contenidos de toda la radio (y todas las radios). Existen coordinaciones para cada una de las radios, para la web genérica de CienRadios y para las verticales de contenidos de cada una de las figuras de las radios. Además de esta estructura, existe una base de trabajadores sobre sistemas, experiencia de usuario, audiovisual y diseño que trabajan transversalmente para todas las áreas. En total se pueden contabilizar unos 25 trabajadores para web y redes entre los distintos proyectos o productos digitales.

Cuadro 98. Redacción digital de La 100 y Radio Mitre



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en el caso de Radio Mitre y La 100 se destaca la conformación de una estructura específica para la comercialización digital. Mercedes Alegre es la Jefa de Inteligencia Comercial y encabeza los negocios digitales. Su equipo se encuentra compuesto por tres ejecutivos que trabajan exclusivamente para campañas publicitarias digitales (redes, web y acciones especiales) mientras también coordina el trabajo que hacen para el digital los ejecutivos de venta “tradicionales”. Así, el trabajo de comercialización digital se encuentra repartido en todo el equipo comercial pero tiene un presupuesto y cargos específicos por debajo de la cabeza de Alegre.

Nosotros antes, teníamos un equipo de vendedores, que eran analógicos, y lo que le paso a la radio el último tiempo... yo hace 12 años que estoy en la radio, empecé en cobranzas, en control de gestión, fui migrando mi perfil. La puesta de la radio

²²⁰ Ibídem.

siempre fue reconvertir a la gente que estaba dentro de la compañía, obviamente algunos perfiles tuvimos que tomarlos desde afuera, no teníamos a alguien que edite videos por ejemplos, porque somos analógicos de origen. Así que, en nuestro equipo comercial pasaba lo mismo, eran vendedores analógicos, que se fueron empezando a reconvertir al mundo digital, empezando a entender cómo se vendía esto. Vimos que ese modelo no funcionaba, que necesitábamos vendedores con expertise digital, entonces tomamos un equipo de 3 vendedores, que son específicamente digitales. Al principio también teníamos una sola jefa de on y off, eso tampoco nos pareció lo más apropiado, así que abrimos la jefatura, yo me hice cargo de la parte de venta digital y ella siguió con lo de on y off. Eso también fue como empezar a despejar cuestiones, y que cada uno pueda hacer foco en lo que más sabía y explotar sus capacidades. Más interno en el equipo, lo que nos planteamos en que cada uno de los ejecutivos tenga objetivos digitales, los analógicos también y que el sistema de comisiones de los ejecutivos (tiene una parte de sueldo fijo y una parte variable), la parte variable, es por línea de negocios, tiene que vender Mitre, La 100, Córdoba, Interior y Digital, aunque sean analógicos. La parte digital de la comisión, paga el doble. Entonces, de esta forma todos los equipos están trabajando en vender digital, porque les conviene también económicamente a los vendedores.²²¹

Distinto a los casos de Cadena 3 y Radio Mitre es el del Grupo Indalo y el departamento digital para sus radios. Es, por estructura y pertenencia económica, uno de los tres casos de estudio más grandes pero el que menor cantidad de recursos destina para la producción y comercialización de sus productos digitales. Como puede verse en el gráfico que sigue, la dirección y coordinación de los contenidos para estas plataformas está integrado en el rol de comunicación externa y marketing de las radios. De allí se desprende un equipo muy reducido de coordinación y trabajo para redes sociales que incluye a tres gestores, un coordinador y un equipo audiovisual. Estas cinco personas trabajan para las cuatro emisoras del grupo de manera intercambiada. Solo existe dedicación exclusiva para uno de los gestores de redes sociales que trabaja de manera exclusiva para Radio 10. El resto de los puestos no tienen una tarea determinada para alguna de las otras radios.

La comercialización no tiene casi ningún tipo de desarrollo convergente o digital. El puesto de jefe comercial incluye el rango de “multiplataforma” y su trabajo es el de hacer un trabajo de venta publicitaria para todas las plataformas aunque, como se vio, las aplicaciones cuentan con pocos contenidos y las radios no cuentan con sitios webs propios más allá de los reproductores de streaming.

²²¹ Entrevista a Mercedes Alegre, Jefa de Inteligencia Comercial de Radio Mitre, realizada el 20 de diciembre de 2019.

Cuadro 99. Redacción digital de Radio 10, Pop y Mega



Fuente: Elaboración propia

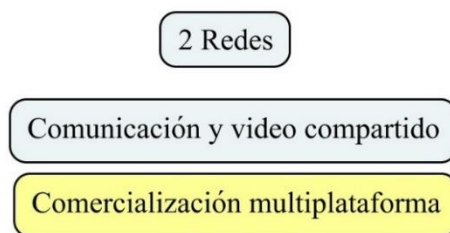
El caso de Radio La Red es muy similar al de las emisoras del Grupo Indalo. Existen dos personas que se encargan de las redes sociales, con participación de productores de los programas que salen al aire. Además, los trabajos de diseño y audiovisuales son compartidos con los equipos de marketing de la empresa (que además incluye canales de televisión y portales de noticias digitales). No existen cargos específicos de dirección o coordinación de productos online así como tampoco alguien que trabaje exclusivamente para la web. Los equipos de comercialización también son integrados y compartidos. Sin embargo, en este caso, la integración es mucho más amplia: la venta publicitaria se realiza en equipos de ejecutivos que integran encargados de televisión, radio y digital. Esto quiere decir que ni la emisora tiene un equipo propio o específico de venta sino que se diseña una estructura de venta multiplataforma. Aníbal Díaz, Gerente Comercial de La Red, explica este mecanismo.

La radio tiene un equipo comercial y desde este año los unificamos. De la radio, la tv y lo digital. Estamos en un equipo multiplataforma. Lo q hicimos fue distribuir la cartera de clientes equitativamente en distintos equipos que los integran una persona de radio, una de tele y otra de digital. Más allá de las capacitaciones para cada una de las personas que hicimos. Entre la radio y la tv no hay tanta diferencia, sí por ahí en la parte digital. Lo digital implica saber los formatos, los contenidos, etc. La gente fue capacitada para poder ver de qué manera se podían implementar los equipos. Tenemos cuatro equipos actualmente.²²²

Tanto en las palabras de Díaz como en las de Alegre se destaca la necesidad de formación para que los ejecutivos de venta participen de la comercialización digital. Así sean reconvertidos de la comercialización tradicional o incorporados a un equipo multiplataforma, los ejecutivos de venta son capacitados para poder llevar adelante los negocios y negociaciones requeridas por las empresas.

²²² Entrevista a Aníbal Díaz, Gerente Comercial de Radio La Red, realizada el 3 de diciembre de 2019.

Cuadro 100. Redacción digital de La Red



Fuente: Elaboración propia

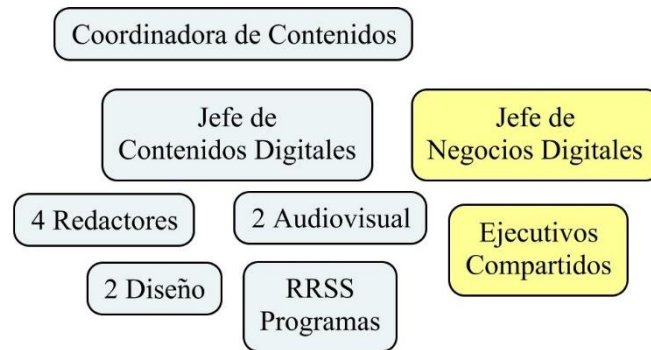
El caso de Radio Metro se incluye entre los híbridos de los casos que esta tesis estudia. Así, se encuentra que existen cabezas de contenidos y negocios digitales pero los roles de ejecución y producción son combinados. Por ejemplo, existe una estructura de redacción web, equipo audiovisual propio (que cuando es necesario se amplía a través de una contratación de una productora) y un equipo de diseño.

El empleado de acá está en una posición de privilegio, todos estamos yendo a estudiar para hacer las cosas in house. Si el productor de un programa chico también tiene que hacer las veces de CM, sabe sacar una foto y usar Photoshop. Desde marketing yo le paso unas plantillas donde él cambia unas cosas y siempre está en la misma estética. Los transformo en ejecutivos reales. Cambiamos totalmente la forma de trabajar. Es una transformación digital. Antiguamente era como un ministerio, el productor tiene una idea, la hace, se la pide al diseñador, la recibe, se la manda al director artístico, si le gusta la publica y cuando la publica es tarde. Hoy trabajé muchísimo en la previa, armar plantillas, carpetas compartidas, autorizaciones según niveles. El proceso te lleva a mejorar el contenido. Proactividad, que el tipo sea ejecutivo, no que tenga que pedir autorización por todo. (...) Hay una diseñadora que para mí es la base de todo. Diseñadora de UX. Hay otra más vinculada a la programación web desde lo gráfico. Y otra que es más de animación 2D. Esa es la base de diseño. Después hay 3 que están en la parte técnica, servidores, bases de datos. Y después dos personas que son editores de video. Después súmale los guionistas. Me rehusé a hacer algo que no esté 100% empatado con lo que sucede al aire. Ese era otro problema del pasado.²²³

Marcelo Bakalian, Gerente de Marketing de Metro, vuelve a hacer referencia al trabajador “multitasking” y de versatilidad al momento del trabajo. El foco de su trabajo está puesto en la mejora de los procesos para agilizarlos, habilitar la improvisación y facilitar la toma de decisiones. De esta manera, el trabajo de diseñadores (tanto gráficos como webs) está en generar las condiciones materiales y estructurales para que los roles de producción tengan un proceso más amigable y simple. En ese proceso se combinan redactores webs y gestores de redes sociales que forman parte de los equipos de aire de cada uno de los programas.

²²³ Entrevista a Marcelo Bakalian, Gerente de Marketing de Radio Metro, realizada el 3 de octubre de 2019.

Cuadro 101. Redacción digital de Radio Metro



Fuente: Elaboración propia

El caso de la AM 750, FM Oktubre y Club 947, pertenecientes al Grupo Octubre, muestra, nuevamente, una combinación de roles productivos exclusivos y otros integrados a los equipos de aire. En este caso, los gestores de redes sociales se encuentran por fuera de los equipos de aire así como los roles de programación y diseño. Sin embargo, estructuras que “brindan servicios” a los productos tradicionales se encuentran integrados en mesas de trabajo que asisten, principalmente, al diario Página 12. Los roles de comunicación audiovisual, marketing, experiencia de usuario y estudio de audiencias son combinados. La comercialización también es compartida.

Cuadro 102. Redacción digital de AM 750, FM Oktubre y Club 947



Fuente: Elaboración propia

El caso de Radio Nacional es de los más amplios en materia de producción de contenidos. Si bien no existe el rol de coordinador o director de productos digitales, sí existe una redacción. Allí se ubican dos editores web, nueve redactores, ocho gestores de redes sociales y un equipo de producción multimedia y diseño integrado por cuatro personas. Si a estos roles se suma el encargado de editar, producir y distribuir podcast y su equipo part-time de dos personas, la

estructura totaliza 26 personas que se encargan exclusivamente de dar seguimiento periodístico a la emisora AM 870.

Diego Mintz, el encargado de producción y generación de podcast hasta 2019, comenta cuáles fueron los recursos con los que contó y las dificultades de ejercer ese rol en la emisora pública.

No terminaban de entender lo que estábamos proponiendo. Después un poco mejor hasta que en agosto de 2018 Apple elige como destacado a “NOS” y lo pone en la tapa del Apple Store y eso me sirvió internamente. La radio se empezó a dar cuenta. A ese podcast lo nominaron como finalista en los premios de Nueva York. Hace un par de meses me dijeron “hacé lo que quieras, con el tema que quieras”. Se asignaron un par de personas para trabajar full-time. Los que hicimos la primera parte de “Nos” eran personas que lo hacían en sus tiempos libres, trabajaban en otras cosas dentro de la radio. Ahora ya no. Nos complica un poco que no tenemos un espacio común, nos gustaría tener un espacio físico para estar todos. En la redacción web hay mucho ruido y se sigue la coyuntura, lo nuestro no tiene nada que ver. (...) Hay estudios pero hay una cosa burocrática interna que estás en permanente lucha contra el resto de la estructura que es grande. Necesitaría más libertad en ese sentido. (...) Los límites tienen que ver con las personas que trabajan, el espacio físico, nos cuesta coincidir en los horarios y las personas que trabajan conmigo son de planta y tienen horario fijo.²²⁴

Como cuenta Mintz, el proyecto de podcasting dentro de Radio Nacional atravesó un momento de dudas y evaluación hasta que demostró su poder, tanto artístico como para generar audiencias. Eso habilitó, en este caso particular, que se destinaran mayor cantidad de recursos. Incluso que se asignaran horas de trabajo para podcast de productores de radio tradicional. Sin embargo, Mintz describe que el proyecto sigue como un apéndice muy chico de la redacción web y que no cuenta con horas de estudios reservadas.

Cuadro 103. Redacción digital de Radio Nacional



Fuente: Elaboración propia

²²⁴ Entrevista a Diego Mintz, Jefe de Podcasting de Radio Nacional hasta diciembre de 2019, realizada el 15 de octubre de 2019.

El último de los casos de estudio que cuenta con una redacción digital o un equipo dedicado a la producción y comercialización de plataformas online es Vorterix. Este caso se destaca por el tamaño de su equipo audiovisual. Como es de esperarse para una emisora que transmite en video las 24hs del día y realiza transmisiones de shows en vivo fuera de los estudios, este equipo es multifacético. Las siete personas que lo componen combinan tareas de operación de cámaras con edición y transmisiones en vivo. Cristian Riutort, Jefe del equipo audiovisual, explica su funcionamiento.

Está dividido por los operadores de video, los directores de cámara que es un operador que es director (es mucho más amplio que director, es mejor, tiene muchas cosas a cargo, no tiene asistente, es el encargado de buscar imágenes). (...) Después están los que arman diseños 3D, los cromas, los institucionales, la artística con video de todo Vorterix. Después hay dos personas que se encargan siempre, además de otras cosas, todos hacemos un poco, de estar con los shows. (...) El sistema que tiene Vorterix implica que el operador de audio puede manejar audio y video pero no puede estar en el switcher. Tiene que haber una persona sí o sí que elija si sale el video que dispara el operador de audio o las cámaras del piso. (...) Hay chicos de técnica de video también por si se rompen cosas, arman presupuestos, buscan repuestos, si hay transmisiones en vivo ellos arman todo lo que se necesita, si no lo tenemos lo alquilan. Lo mismo para audio, también hay técnicos y también para streaming.²²⁵

Además, se destaca la figura de un “Director de Medios Integrados” que es la cabeza de una redacción compuesta por ocho personas que, como se vio en el apartado anterior, combinan tareas para la web y las redes sociales.

Cuadro 104.Redacción digital de Vorterix



Fuente: Elaboración propia

Más allá de los roles productivos, el equipo comercial de Vorterix se encuentra integrado por ejecutivos mixtos o multiplataformas. Un solo integrante tiene el rol de encargarse de los

²²⁵ Entrevista a Cristian Riutort, Director de Cámaras de Vorterix, realizada el 29 de abril de 2016.

“nuevos negocios” pero el sistema de comercialización y la mixtura de plataformas que participan desde el modelo de producción hace que todo forme parte de una misma estructura. Analía Tiévoli, la Gerenta Comercial, lo explica de la siguiente forma.

Somos bastantes pocos. Tenemos un esquema de tres jefes de negocio. Esa nominación tiene que ver con que nosotros estamos más enfocados a la búsqueda de negocios y no tanto a la venta publicitaria. Entonces el tipo de ejecutivo de cuenta que es lo más común o el nombre más común para denominar a una persona que vende publicidad no nos sirve. Vamos a buscar otro tipo de negocio, más estratégico, de mediano y largo plazo. En este país donde el dólar sube un 50% eso se complica pero bueno. Después tenemos a José Dotro que es la segunda línea de coordinación general de venta, una persona en marketing comercial, otras dos personas que se encargan de lo que es la post-venta (desde la ejecución de cosas que tienen que ocurrir dentro del sistema o en una grabación o trabajo de inserción en un programa y toda la parte dura de generar los números que después pasan al área de administración).²²⁶

La descripción de Tiévoli muestra, entonces, que desde el diseño del equipo comercial Vorterix está pensado para apuntar a otro tipo de propuestas publicitarias más allá de las tradicionales acciones de marca en PNTs y tandas.

8.3. Criterios de trabajo

En este apartado se sistematiza los objetivos que se plantean desde la gestión y planificación de producción y comercialización digital para estas plataformas. Así, la cobertura de distintos aspectos de la programación, la función de comunicación pública y los objetivos de generación de marca se combinan con los criterios periodísticos que definen cómo se conforma la imagen digital de las marcas radiofónicas.

Este apartado funciona como una extensión del Capítulo 4 sobre contenidos al trabajar en las definiciones que desde los equipos y las rutinas laborales se especifican en los equipos digitales. De esta manera, el siguiente cuadro muestra que la mayor parte de los casos de emisoras estudiados establecen que el trabajo para las distintas plataformas digitales debe perseguir el objetivo de cubrir lo que sucede en el aire de las radios. Esto quiere decir, construir digitalmente un correlato de la programación.

Ana Sofietto (AM 750, FM Octubre y Club 947) explica que en el Grupo Octubre hubo un proceso de simplificación de procesos de trabajo a través de la incorporación de un CMS simple y barato pero que permitiese agilizar el proceso de carga de contenidos.

²²⁶ Entrevista a José Dotro, Gerente Comercial de Vorterix, realizada el 25 de julio de 2017.

A principio de año (2019) la estrategia era hacer un sitio que funcione. Antes era muy difícil actualizar el sitio. Parece algo simple pero si vos tenés un sitio que tenés que actualizar y necesitás un programador para actualizarlo y vos me pedís que yo aumente la audiencia del sitio, no se puede. Entonces hubo todo un laburo, con la 750 y todos los demás productos. Tomamos una decisión, un administrador de contenido, fácil, medianamente barato. Página 12 tiene un CMS tiene uno propio, y todos los demás tienen Wordpress. Yo con eso me aseguro que la gente entienda rápido como actualizar cualquier producto y que lo pueda cambiar fácilmente. (...) Este es un grupo grande, pero los productos son todos chiquitos, en el medio somos pocos, hay que hacer que las cosas se sostengan en el tiempo, o sea subir un día una cosa, después no subirla más... Por ejemplo, todas las cosas que se suben a la 750 las subo yo, cuando deberían subirlas los programas. Pero que pasa, hay como todo un laburo re grande, ver si funciona o no, si sirve o no.²²⁷

Con este cambio, Sofietto explica que se pudo acelerar el proceso de seguimiento del aire para, en primer lugar, lograr cumplir ciertos objetivos de audiencia que se propusieron internamente. Pero en segundo lugar, esta incorporación les permitió simplificar los procesos de trabajo para que, por un lado, el proceso de subida de contenidos no quitara tanto tiempo a su encargada y, por otro lado, fuese más familiar e independiente para cualquier persona a la que se le encargara esa tarea.

Santiago Cantenys, Director de Radio La Red, comenta que la estrategia con las plataformas digitales de la radio tiene dos objetivos principales: que se pueda acceder al streaming en vivo y que los usuarios tengan una buena experiencia si quieren buscar algo que ya pasó en el aire.

Nosotros estamos apuntando a que nuestra web sea, una fuente más por donde la gente no se escuche. Porque estuvimos viendo durante todo este tiempo que hay mucha gente que nos consume de forma digital, y ahí hay una diferencia con la modalidad del aparato tradicional, estéreo en el auto, radio portátil, como quieras. Porque la radio es tan maravillosa que el portátil hace más de medio siglo. (...) Con lo cual las modificaciones van a ser mejorar nuestro servicio de streaming, y que nuestros contenidos estén disponibles, bien clasificados, bien segmentados para quienes quieran volver a escuchar, hoy ya lo pueden hacer, en nuestra app, editoriales, notas. En la web nueva lo van a poder seguir haciendo, quizás con un diseño más amable más amigable con el usuario, para que lo pueda encontrar.²²⁸

Por otro lado, son muy pocos los casos que buscan en sus plataformas digitales ampliar la marca de origen o generar una diferente. Adrián Montesanto, de Radio Metro, comenta cómo se realiza la búsqueda por “ampliar” el público de la marca de origen. De ofrecer contenidos que sirvan y sean de interés para audiencias que quizás no conocen la radio pero la pueden llegar a conocer a través de sus plataformas digitales.

²²⁷ Entrevista a Ana Sofietto, Jefa de Producto Digital de Grupo Octubre, realizada el 17 de octubre de 2019.

²²⁸ Entrevista a Santiago Cantenys, Director de Radio La Red, realizada el 15 de noviembre de 2019.

Con el tema del estudio Cerati hace unos años lo que se nos incorporó fue mucho material audiovisual de bandas. Eso suma muchísimo porque es lindo el estudio y tenemos gente audiovisual in house por lo que ya tenemos un costo hundido y podemos producir contenido. Eso fue un salto. Viene creciendo cada día más y perfeccionando. Con los podcasts se duplica ese contenido. Cada programa genera lo suyo y nosotros seguimos con las notas para la web. Por lo tanto seguís teniendo un pool de contenido interesante. La idea es que te quedes bajo el paraguas Metro por más que no escuches la radio. (...) No queríamos tener la página de la radio. Si bien es una marca muy fuerte, lo que pretendemos es tener una pata digital que contenga la radio pero a su vez tenga un montón de otras cosas. Tener un abanico de contenidos que estén curados dentro de lo que puede ser la marca pero que no sea nada más lo que pasó en el aire.²²⁹

Entre los casos de búsqueda de marcas exclusivas o nuevas solo puede encontrarse con los casos de Vorterix y CienRadios donde la iniciativa es de búsqueda de asociar esos medios a plataformas digitales. Ruben Corda, Director de Radios del Grupo Clarín, explica la necesidad de buscar y diseñar una marca nueva en digital que pueda ampliar no solo la llegada sino la agenda temática de las radios de aire.

La idea de poner una marca nueva era permitir que se extendiera, que pudiéramos salir de la amplitud musical restringida que tiene La 100 más allá de ser multitarget. Esto nos permitía irnos más lejos, eso nos llevó a pensar otra marca. Un oyente del rock de la Rock & Pop podía venir tranquilamente a escuchar su música en Cienradios pero sí podía tener algún prurito de venir a “La 100”. (...) Si yo solamente pienso que es La 100 una radio de FM que pasa música y tiene ciertos programas de entretenimiento, actualidad, tipo talk show, ninguno de estos contenidos tendría sentido. (...) Pero dentro de nuestra marca “La 100”, “Cienradios” o “Mitre”, toda esa variedad sí tiene sentido. La pregunta sería la misma, ¿por qué hacer un vertical de ecología o de tecnología? Porque el mundo está cambiando y la forma de producir, distribuir y consumir contenidos también. Entonces nosotros tenemos que explorar todas esas formas de la mejor manera posible.²³⁰

El caso de Vorterix es particular en cuanto a los motivos y los objetivos planteados. Para Mario Pergolini, su dueño y director, es la programación en vivo la que tiene que estar al servicio de las plataformas digitales. Es un espacio de producción, una forma de generar contenidos, que tiene la meta de ser puesta a disposición a demanda de los oyentes. Más allá de cuántas personas escuchen o vean lo que sucede al aire.

Intentamos darle una impronta, junto con Nahuel que es el director de la radio, para que tenga esa cosa del “vivo”. En el on demand después esta producido, es decir, el 90% que ves de los youtubers, de la subidas a Instagram, son gente que se produce, que editan, todo eso. O sea no tienen esa frescura que le daría el vivo que es a veces lo que le llama la atención a la gente, a lo que son los youtubers, los live y todo eso. Yo creo que nosotros hemos logrado condensar varios pedacitos de secciones bien

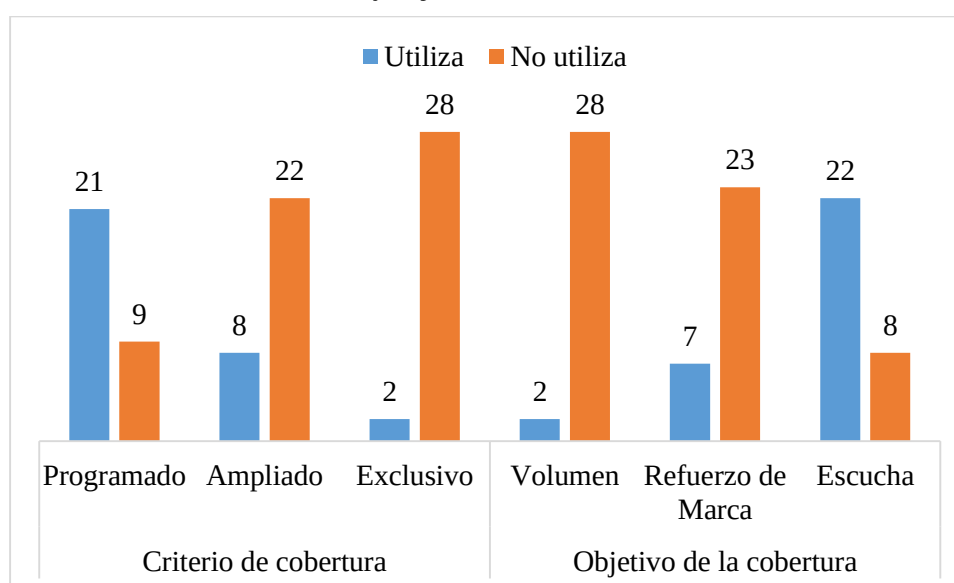
²²⁹ Entrevista a Adrián Montesanto, Director de Contenidos Digitales de Radio Metro, realizada el 20 de noviembre de 2019.

²³⁰ Entrevista a Rubén Corda, Gerente General de Radios del Grupo Clarín, realizada el 21 de octubre de 2019.

hechas en vivo que creemos que le da otro encanto, y creemos que diferencia...si queremos hacer cosas empaquetadas lo hacemos, otra vuelta que hago yo en YouTube, hay muchas cosas que tenemos empaquetadas que funcionan pero creemos que el gran atractivo para poner, con la gran competencia on demand que tenemos, son: la notas que hacemos, a quienes invitamos, la música, poder cortar esas cosas del vivo, estas pequeñas secciones pelotudas de cada uno de los programas, porque creemos que esa forma de producir solo se puede dar en vivo.²³¹

El cambio de paradigma consiste, entonces, en pensar toda la producción de la emisora para que luego tenga una distribución digital. Idear los contenidos para que se generen con el vértigo radiofónico del vivo pero con el objetivo de valorizarlo en el digital y a demanda.

Cuadro 105. Criterios y objetivos de cobertura en los casos estudiados



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los objetivos del trabajo digital se encuentra que la mayor parte de los casos estudiados tiene como principal fin de su labor que los contenidos producidos por las emisoras se escuchen más allá del trabajo con las marcas tradicionales. Pero existe un solo caso, que reúne dos emisoras (Mitre y La 100) donde el objetivo que guía el trabajo es la tracción de usuarios y visitantes al sitio. Como ya se dijo, CienRadios es uno de los sitios de noticias y entretenimientos más visitados en el país. Y esa característica tiene su réplica en el diseño y los objetivos del trabajo para las plataformas digitales. Aumentar la cantidad de visitas es una meta más que importante. Así cuenta Rodrigo Picotti que se piensa desde la redacción y la generación de contenidos.

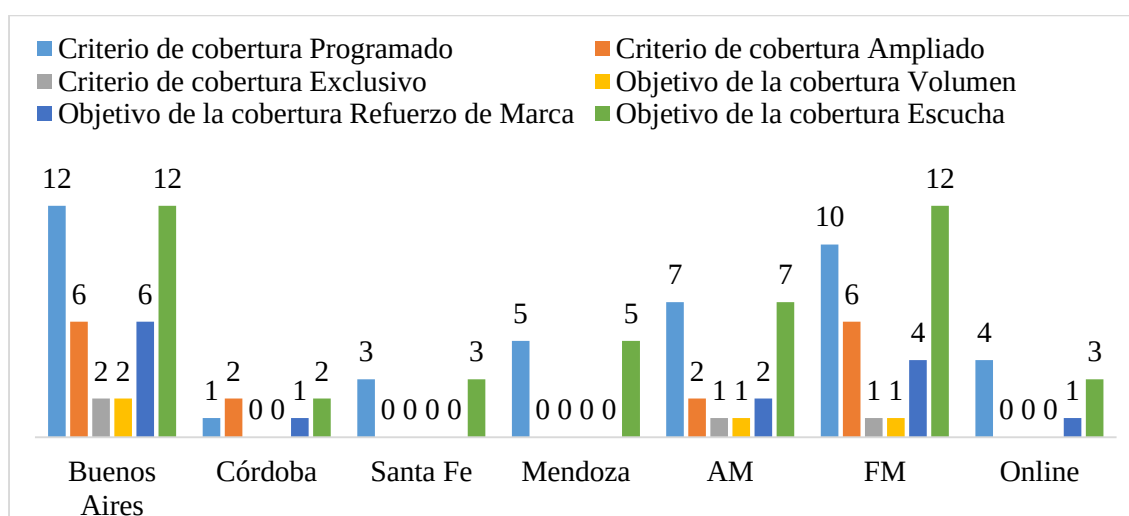
A nivel empresa el objetivo siempre estuvo muy asociado al resultado, a la cantidad de usuarios en sitios y a la plataforma, y a la cantidad de reproducciones de video en

²³¹ Entrevista a Mario Pergolini, Director de Vorterix, realizada el 23 de octubre de 2019.

el último tiempo, por una cuestión de comercialización netamente. Nosotros a nivel equipo, íbamos estableciendo en sintonía con ese objetivo, algunos individuales porque teníamos una visión muy individual de cada uno de los redactores y tratábamos de ponerle objetivos y puntos para que vaya mejorando y creciendo en su rol con el equipo. Tratar de armar el equipo para que pueda seguir ese objetivo general y a su vez para que vaya mejorando internamente como equipo, porque esas 16 personas tienen que trabajar obligadamente integrados y tener una relación entre ellos porque sino no funciona.²³²

El objetivo general y guía de la planificación digital se convierte así en un horizonte que la redacción y sus integrantes deben perseguir. Como puede verse en el gráfico, los criterios de cobertura ampliados y exclusivos solo aparecen en casos de Buenos Aires mientras las coberturas programadas son la regla en los casos de Santa Fe y Mendoza, con algunas excepciones en Córdoba. Lo mismo sucede con los objetivos de estas coberturas digitales: hacer que la radio se escuche reviste de una importancia central dentro de la oferta no-porteña aunque también es el más presente entre los casos de allí.

Cuadro 106. Criterios y objetivos de cobertura en los casos estudiados según origen geográfico y tipo de emisora



Fuente: Elaboración propia

El criterio de continuar y seguir lo que sucede en la programación es el más habitual en los casos de emisoras de AM y también en todas las emisoras exclusivamente online. En las FM esto varía un poco al ganar lugar las coberturas ampliadas. Pero al momento de evaluar los objetivos de estas estrategias se repite la búsqueda de hacer que los contenidos producidos se escuchen, principalmente los streamings en vivo.

²³² Entrevista a Rodrigo Picotti, Editor Web de Radio Mitre hasta 2019, realizada el 20 de diciembre de 2019.

Muy distinto es el caso de Radio Con Vos, por ejemplo, donde la planificación y unificación de criterios fue un proceso completo. Incluso cuando el objetivo del trabajo digital fuera tan simple como hacer crecer la audiencia de la radio. Pablo Zinola, el Coordinador de Contenidos Digitales, comenta este proceso.

Hay mucho productor periodístico solo les interesaba twittear textuales de las entrevistas que pasaban, y la verdad es que era algo bastante monótono y aburrido. Quizás tenías 15 tweets de una nota de 5 minutos. Entonces lo primero que hicimos fue hacer como una suerte de manual de estilo de la radio y de eso de las redes y a partir de ahí empezar a laburar con los recursos que tenemos, que son muy pocos en el ordenamiento y después mejorarlo. (...) Plantear objetivos, una planificación. Parece como una obviedad decirlo pero el objetivo de las redes sociales de una radio es invitar a la gente a que escuche la radio y esa cosa que parece tan básica lo tenes que llevar a la práctica. Que no tiene una sola forma de hacerse y, con detalles. Radio con vos sigue siendo una radio nueva, cuando llegue yo era una radio más nueva todavía y no se, me encontré con que por ejemplo no ponían la dirección de la web para escuchar la radio o simplemente no ponían un call to action de “escuchanos en el 99.9” como para ir de a poco también de alguna manera brandeando o afianzando lo que es la marca y demás, que es algo muy común hoy en día en las radios.²³³

El objetivo de su trabajo como coordinador al llegar a una radio que no tenía una estructura ni un trabajo dedicado o específico para las plataformas digitales fue que la radio se escuchara. Es decir, llamar a la escucha y, desde lo digital, instalar la marca del aire, tanto su nombre como el dial.

El primer objetivo es cuantitativo y es esto de que cada vez más gente escuche la radio. Nosotros laburamos con analítico con estadísticas, yo me hago para mí mismo reportes diarios y hago reportes mensuales para compartir con los directores y demás en los cuales vamos evaluando distintas cosas y en base a eso también voy intentando modificar algunas pequeñas cosas. Ese es como el objetivo principal y después hay otro objetivo de calidad que es, el que yo hago acostumbrado que por diferentes motivos todavía no lo pudimos concretar acá es que la parte digital de la radio tenga vida propia. Me refiero a que genere contenidos exclusivos, que haga cosas por fuera de la radio, básicamente eso. (...) La radio netamente se perfiló para un lado periodístico, entonces ese contenido extra digamos, o que va en paralelo, tiene que ser periodístico y requiere de otra infraestructura que hoy no tenemos, porque hoy el equipo digital que tenemos soy yo y los community manager que hay en cada programa. Entonces es algo inabarcable en este plan digamos y no tiene sentido que yo haga, porque me voy a quedar a mitad de camino. Entonces lo que hacemos es replicar los contenidos más importantes del aire, en la web.²³⁴

Las palabras de Zinola sirven para describir cómo los objetivos del trabajo digital están empardados con las cuestiones estructurales y materiales para pensar ese trabajo y tareas. Para

²³³ Entrevista a Pablo Zinola, Coordinador de Contenidos Digitales de Radio Con Vos, realizada el 24 de octubre de 2019.

²³⁴ *Ibídem.*

dar el salto hacia una extensión de la marca en digital y para producir contenido específico, se necesitan más recursos humanos y materiales que la radio no está dispuesta a cubrir.

Un último caso que también refleja esta necesidad y visión estratégica es el de Radiofónica en Rosario. Edmundo Díaz Lezana, su director, explica los objetivos y la visión a mediano plazo.

La página web de Radiofónica es una extensión real de Radiofónica. Los que estamos metidos somos los mismos. Incorporamos un par de personas para redactar algunas cosas pero no es muy grande el equipo, es increíblemente chico. Somos un grupo de apasionados enfermos por lo que hacemos, nos encanta. Yo soy el dueño, pero toda la gente que labura acá, es gente que le apasiona laburar acá, y estamos muy contentos. Yo creo que tiene que ver con el tema de la toma de decisiones, son absolutamente horizontales. Nos sentamos en un living que tenemos, 8 personas, todos aportan, y la decisión siempre es la de la mayoría. Yo trato de opinar como uno más, no de decidir.²³⁵

La generación de contenidos y productos digitales que siguen lo que sucede al aire de la emisora vuelve a estar ligado a estructuras chicas y de multitasking entre el personal de la emisora. El salto hacia la producción específica de contenidos web debe pensarse a futuro cuando el negocio permita ampliar la cantidad de recursos disponibles para el digital.

8.4.Integración con los equipos de aire

Este apartado trabaja las capacidades asignadas a los trabajadores que se encargan de las tareas digitales así como también su participación, diálogo e integración con los equipos que ya se encargan de las tareas tradicionales de la producción radiofónica. Los equipos comerciales abordan con cargos específicos los apartados digitales mientras la generación de contenidos muestra alternancia entre redacciones específicas o tareas cargadas a los equipos de aire con cargos de gestión apartados.

Este apartado muestra que, con mayor o menor nivel, los trabajos para las plataformas digitales se encuentran integrados en el modelo productivo tradicional de las emisoras. Quizás una buena muestra de esto sea que los casos estudiados de emisoras online distribuyen los roles de redes sociales y redacción web entre los puestos de producción de aire. Así lo explica Federico Vázquez, Director de FutuRock.

Los productores se encargan del trabajo de redes y web. Vamos teniendo instancias de coordinación para eso. Si un productor del programa, no sabe hacer un storie, estamos fritos, eso no puede salir bien. Si hay una segmentación entre esos trabajos, no va. El que comunica en la red tiene que ser el que hace el contenido o el que está al lado. No puede ser que esté la oficina de redes sociales y haya personas twitteando

²³⁵ Entrevista a Edmundo Díaz de Lezana, Director del Grupo Radiofónica, realizada el 27 de noviembre de 2019.

sobre lo que sucede en el estudio. Si estás desconectado de lo que está pasando, ¿qué es eso? A parte que no hay una dificultad técnica en hacer un twitt. Lo que tenes que saber es lo que estás haciendo. Nosotros tenemos una sola cuenta, pero en realidad esa de Instagram, Twitter, Facebook, va cambiando de mano.²³⁶

Radio Nacional se destaca por tener una de las redacciones digitales más grandes entre los casos estudiados. Sin embargo, Biblioni (Editor) explica que el trabajo con el aire es constante. Con este ejemplo describe los diferentes procesos de trabajo e integración de lo que sucede al aire en redes y en web.

Con la característica de que una cosa es lo que se publica en la web y otra cosa lo que se publica en las redes sociales, no significa que los contenidos sean diferentes, son los mismos, pero las redes sociales tienen mayor inmediatez e instantaneidad. Entonces, si hay un programa cultural, que está hablando de música, y de pronto hay un entrevistado que puede ser, Sandra Mianovich, se está hablando de su carrera, música y proyectos, la web genera una nota con ese contenido, las redes van tirando frases mientras dura esa entrevista, y de pronto en una pausa, se mete un columnista de deportes y cuenta: acaba de firmar Bianchi como nuevo Director Técnico de Boca, entonces redes sociales arma un texto para Twitter generalmente que es lo más inmediato y esa información se tira al aire, porque es instantáneo, pero la web no arma toda una nota editorial o periodística con el columnista, después lo dirá el programa de deportes o saldrá en un flash informativo.²³⁷

Al tener una estructura y un proceso de trabajo propio como redacción, el diálogo y la coordinación con las producciones de aire es constante y fluida pero sin imposiciones. Esto quiere decir que el criterio periodístico y artístico de la web corre por parte de la redacción y no por un jefe de programación o de producción.

La línea editorial de la página web, la maneja la página web, independientemente de las producciones de los programas, tengan los pesos que tengan. Lógicamente como en toda radio, hay algunos programas que tienen un poco más de peso específico que otros, por su contenido. Nosotros como página web de Radio Nacional, no tenemos ninguna injerencia de producciones. (...) Aunque si, nosotros tenemos un muy buen dialogo, con aquellos programas que generan contenido específicamente más pesados, como notas periodísticas con funcionarios públicos, deportistas o músicos, a través de WhatsApp o llamada telefónica, -che mira, nosotros vamos a ir por acá, te parece bien?. (...) Es un trabajo conjunto, ni la producción impone su línea, ni nosotros desde la web ponemos la nuestra.²³⁸

Más allá de esta posibilidad de imponer criterios y sostener una línea editorial propia, para Biblioni sería mucho más productivo participar de las reuniones de producción de los programas. En particular, sostiene que la integración con los equipos de aire de los roles de

²³⁶ Entrevista a Federico Vázquez, Director de FutuRock, realizada el 14 de octubre de 2019.

²³⁷ Entrevista a Martín Biblioni, Jefe de Redacción Web de Radio Nacional, realizada el 13 de noviembre de 2019.

²³⁸ *Ibidem*.

gestores de redes sociales tendría un doble impacto positivo: en la agilidad para cubrir la agenda de aire en redes y web y en la fluidez del programa para poder reponer y contactar a los oyentes a través de esos espacios. Para construir ese diálogo, la presencia dentro del equipo de producción de un gestor de redes sociales resulta trascendental. Pero en Radio Nacional no sucede.

La realidad es que hoy por hoy no ocurre. Yo creo que por una cuestión relacionada con el achicamiento de los costos que ha llevado adelante esta gestión, hace que en realidad no haya ni por parte de la página web, ni de redes social, tiempo o la persona dedicada e indicada para participar de esas reuniones de pre producción, aunque si sería importante, sobre todo porque podría servir para agilizar o mejorar la calidad y cantidad de los contenidos que la web y las redes sociales sobre todo, pudieran llevar adelante respecto del inicio y el transcurso del programa. (...) Como los programas no tienen en la estructura del programa un community manager, no tiene el regreso del oyente. Cuando vos escuchas una radio cuyo programa está pensado para los contenidos de hoy, el conductor tira una consigna al aire e instantáneamente tiene un feedback, puede ir contando eso al aire.²³⁹

Martín Correa, Coordinador de Redes del Grupo Indalo, destaca que la principal complejidad de su trabajo es que debe unificar criterios específicos y generales para la cobertura digital (principalmente en redes) de radios con distintos criterios artísticos. Y con muy pocos recursos humanos y materiales. En ese sentido, la construcción de un manual de estilo para redes sociales colabora aunque no es suficiente. Del mismo modo, cargar con esas tareas a los productores de los programas de aire no es algo que caiga simpático en el funcionamiento interno de la radio.

Hablé con los coordinadores de cada radio para crear manuales de estilo para cada radio. Hablo con los productores porque yo no puedo estar escribiendo todo, entonces la primera etapa que yo propuse acá y que me aceptaron, digo vamos a ordenarnos, primero técnicamente y de contenidos las redes sociales sea algo digno. Se hacía lo que se podía y se quería, todavía existían los productores que se negaban a trabajar en redes sociales. Los pibes saben que tienen que hacerlo, no se les ocurre que no, pero venimos de otra generación, esas cosas nos generan un dilema interno. (...) Cada programa tiene sus productores, y son los que se encargan de la cobertura del aire, salvo un evento especial, un artista y ahí nos sumamos para un Facebook Live o para amplificar un poco la cobertura y ayudar al productor que además es la única persona al aire... Eso es decisión de cada radio, por supuesto que al ver el resultado y lo que se postea, yo a veces sugiero, fijate, tenemos este manual, vamos por acá. Una especie curaduría también.²⁴⁰

Santiago Cantenys, Director de Radio La Red, también explica que en “el viaje hacia el digital” lo más natural o útil para una emisora como la que gestiona es incorporar pocos roles específicos

²³⁹ *Ibídem.*

²⁴⁰ Entrevista a Martín Correa, Coordinador de Redes Sociales de Radio del Grupo Indalo, realizada el 14 de noviembre de 2019.

pero complementarse con otros equipos internos. Y sobre todo, con la estructura productiva periodística con la que ya cuenta la emisora.

Nosotros, básicamente, somos un medio por decirlo de alguna manera de la era analógica que va hacia la digital, con lo cual tenemos mucha gente que produce y muy bien contenido para radio, productores, columnistas, conductores un servicio informativo. Tenemos dos personas que podríamos decir que cumplen el rol de community manager para mantener actualizadas nuestras redes. (...) Después se trabaja también en conjunto mucho, con la gente de marketing que muchas veces nos prepara las piezas nos lookea los videos, nos prepara las placas o tenemos un audio y cómo lo podemos adaptar. Miden que repercusiones tienen las cosas, si las podemos ajustar o mantener algo o profundizar otra cosa, es un avance que estamos haciendo en nuestras mediciones, de Ibope tenemos también una medición de streaming, de cómo va evolucionando y junto con este cambio que vamos a hacer con la web, estamos proyectando en ese diseño.²⁴¹

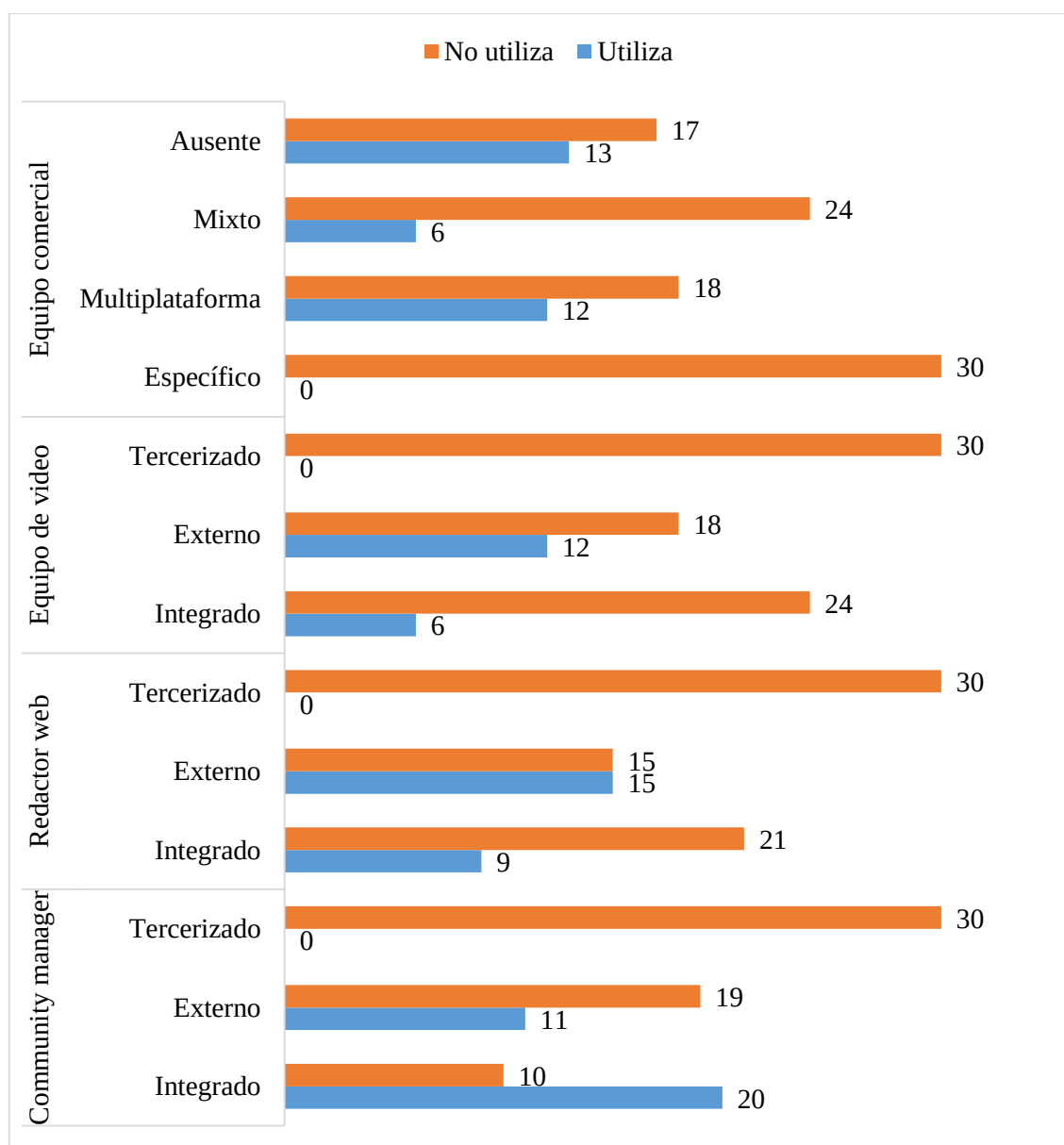
Como puede observarse en el siguiente gráfico, entonces, la mayor parte de los roles de cobertura o trabajo para redes sociales se encuentra integrado con los programas de aire. Sí existen roles externos, en algunos casos, para la coordinación de esos espacios (Indalo por ejemplo). Pero el seguimiento y la cobertura de lo que sucede al aire de las emisoras requieren, como mínimo, estar cerca físicamente de la producción de los programas.

Distinto es el caso de las redacciones web que, en su mayoría, se encuentran ubicadas por fuera de las estructuras de producción de aire. Esto se debe a que el trabajo de cobertura para la web o la aplicación es “más frío” que lo que se debe hacer para redes sociales. En otras palabras, lo que sucede al aire debe ser replicado con la menor diferencia temporal posible para Instagram, Twitter o Facebook mientras puede demorarse unas horas para subir una nota sobre eso mismo para la web.

Como se identifica en el gráfico, puede definirse que cuando una emisora cuenta con un equipo audiovisual, cuando hay roles específicos de producción multimedia y audiovisual, esas personas se encuentran en la redacción web y son “llamadas” a participar del aire cuando se “necesita su presencia”. Es decir, su trabajo es estar disponibles para esas acciones cuando los programas o los editores webs lo requieran.

²⁴¹ Entrevista a Santiago Cantenys, Director de Radio La Red, realizada el 15 de noviembre de 2019.

Cuadro 107. Nivel de integración con los equipos de aire en los casos de estudio



Fuente: Elaboración propia

Fernando Cordara, Jefe Digital de Vortex, explica el funcionamiento interno y laboral de una de las redacciones más completas y diversas en roles y trabajos entre los casos de estudio.

Hay una gestión de contenido primaria y evidente que es la que produce el programa para su programa, hay una segunda línea que es la que produce la parte audiovisual de la empresa en pos de las ideas que tiene ese programa y hay una tercer parte más atrás, de nosotros que es que tomamos lo que sale al aire, y lo adaptamos a las diferentes redes sociales, así que hay un ida y vuelta constante entre las tres producciones. En el funcionamiento ideal es producción de radio la que le pide a audiovisual para hacer hacer una nota, audiovisual generalmente habla conmigo por una cuestión de edición, post producción y subida a las redes. Y yo cuando están preparados, voy levantando cortes para Instagram stories, ya vamos viendo cómo comunicarlo. Independientemente de que la nota todavía no salió. Cuando empezamos a armar la artística este año, empezamos a armarla pensando específicamente en poder cortar

el aire, sin que los interrumpa la gráfica, hacer cortes de Instagram de 1.000 x 1.000, sin por eso, dejar de lado información importante del video. Ahí es al revés, salió de mi lado y fue para el lado de producción, de mi lado también sale, el hecho de pedir que por favor supervisar, que no se utilicen videos de fondo que no son nuestros, yo estoy más metido a nivel legal, de copyright, rating. Hay una cuestión también de compromiso de ambas partes. Si de repente están al aire hablando del gol de ayer, yo no puedo frenarlos y decirles no, a lo sumo me veré limitado en el momento en que puedo comunicar ese contenido.²⁴²

En Vorterix, tanto desde la dirección, coordinación como en la ejecución o producción existe una conciencia del valor e importancia del trabajo digital. Es decir, del trabajo para redes, plataformas y web. Esto no ocurre así en todos los casos. Pablo Zinola, de Radio Con Vos, comenta cómo sucede esto en una radio con fuerte perfil periodístico donde necesita pedirles a los productores de los programas que realicen tareas de cobertura para digital.

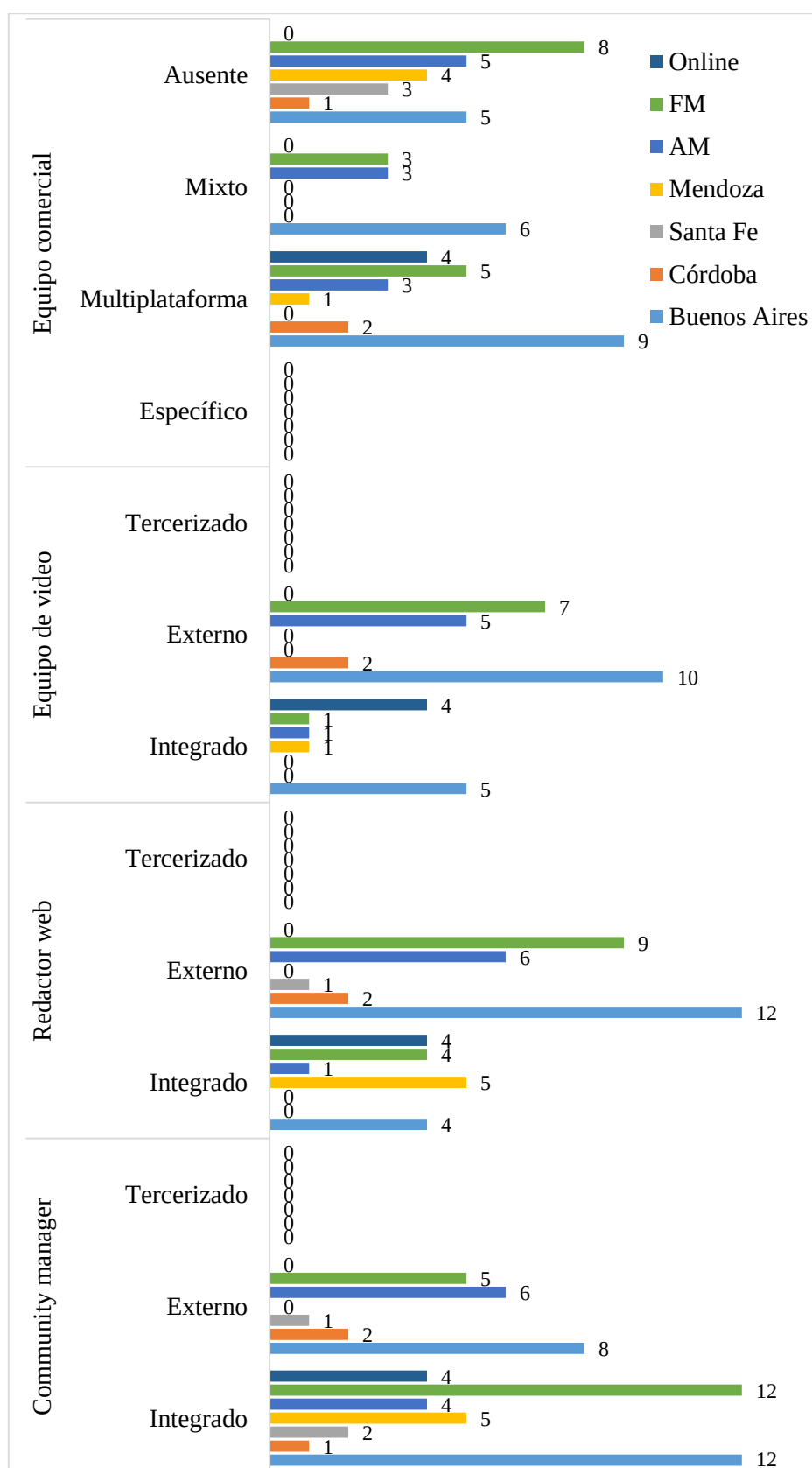
Tuve que hacer un trabajo muy importante desde la parte digital, que lo sigo haciendo día a día, que es que la gente que trabaja de eso se convenza que el contenido digital hoy en día es tan importante como el audio. ¿Por qué? Porque me encontraba con excusas del estilo “ah, no la prioridad es el aire”, “me pidieron que corte un mensaje para el aire” entonces chocaba muchas veces con ese segundo plano de lo digital. O los chicos que entraban a la radio para lo digital, en cuanto les asignaban alguna tarea de producción, que yo estoy de acuerdo que les asignen tareas de producción también porque está bueno, se enamoraban de esa parte del trabajo y despreciaban lo otro o se olvidaban de lo otro. Entonces ya te digo, es un trabajo que me parece al día de hoy en algunas lo tengo que hacer y estar encima.²⁴³

Como se dijo en otras partes de este trabajo, el problema de la valorización del trabajo digital en el proceso productivo integral de una radio es un factor problemático y al mismo tiempo de indispensable solución. Que los productores de los contenidos comprendan el valor que tiene y suma el trabajo para redes sociales y web para el producto que ellos mismos generan (un programa, una columna, un editorial, la misma programación completa) es algo necesario para volver más integral, genuino directo y homogéneo el criterio del trabajo digital. Si los roles de producción digital se encuentran completamente incomunicados, apartados del proceso productivo tradicional y subvalorados en el proceso, los resultados no pueden ser buenos.

²⁴² Entrevista a Fernando Cordara, Jefe de Medios Integrales de Vorterix, realizada el 13 de noviembre de 2019.

²⁴³ Entrevista a Pablo Zinola, Coordinador de Contenidos Digitales de Radio Con Vos, realizada el 24 de octubre de 2019.

Cuadro 108. Nivel de integración con los equipos de aire en los casos de estudio según origen geográfico y tipo de emisora



Fuente: Elaboración propia

Adrián Montesanto, de Radio Metro, explica las facilidades y oportunidades productivas que abre el hecho de que los gestores de redes sociales se encuentren dentro de los equipos de los programas de aire. Como se describe en casos anteriores, este hecho da naturalidad y agilidad a las coberturas pero no debe perderse de vista el objetivo de colaborar con un proyecto macro que es la marca digital. El caso de Metro es particular porque los programas tienen perfiles propios en las distintas redes sociales ya demás tienen un espacio propio en la página web. De esta manera, el trabajo para redes sociales da una cobertura para esos espacios mientras el trabajo de la redacción digital es alimentar el canal principal y generar una “expansión” de lo que sucede al aire.

Los equipos de los programas tienen sus propios CM que dependen de la producción del programa bajo lineamientos del equipo digital. Para mí es un pro que se te puede volver en contra. Es un pro desde el lado de poder tener un diálogo directo con tus oyentes, con tu lenguaje y es una contra si no lo hacés porque estás teniendo un canal muerto. Si tuvieses un producto que fuese solamente la réplica de la radio y no generaras contenido, te diría que no lo hagas. Pero como tratás de que sea más grande que la radio, ahí sí tenés que tener subcanales. Sino tendrías un barro gigante en la cuenta principal. Además podés expandir el universo al que llegás. En comercial también porque si vendés a Chevrolet un segmento en el otro podés vender a Ford tranquilamente. Va por audiencia y por comercial también.²⁴⁴

Rodrigo Picotti, de Radio Mitre, explica lo mismo sobre el trabajo de redes sociales para las radios del grupo: estar cerca de la zona de producción de los contenidos agiliza los procesos y mejora el resultado.

En general el perfil que nosotros buscábamos darle es que los asistentes de producción, hicieran contenido vinculado a sus programas o al aire por el contacto directo que tienen con el aire. Ellos no estaban en la redacción sino directamente en producción, cerca del estudio, entonces tenían mucho más contacto con el aire y tratábamos de buscar por una cuestión de perfiles, de manejo y conocimiento de información de los temas, que hicieran eso. También estaban como respaldo si surgía otra cosa, pero tratábamos de centralizar sus funciones en contenidos que se generaban en el aire, más que nada entrevistas.²⁴⁵

Por último, Ignacio Méndez (Director de radios del Grupo TV Litoral) comenta cómo se integra el trabajo de FM Vida y Radio Dos en la estructura productiva digital que el Grupo Televisión Litoral tiene para todos sus medios. Nuevamente, no se encuentra que el trabajo se integre entre radio y digital sino entre todas las plataformas digitales de todos los medios del grupo. “Optimizar” parece el verbo clave en su explicación.

²⁴⁴ Entrevista a Adrián Montesanto, Director de Contenidos Digitales de Radio Metro, realizada el 20 de noviembre de 2019.

²⁴⁵ Entrevista a Rodrigo Picotti, Editor Web de Radio Mitre hasta 2019, realizada el 20 de diciembre de 2019.

Hay un equipo que maneja las redes de todo el grupo. Es un equipo que maneja todas. Si bien después hay determinadas tareas que las hacen gente de cada medio en particular. Está dirigido por el equipo de redes que tiene el grupo que en conjunto con cada director de medios le va determinando el perfil a cada red. Ese perfil de cada red lo determina el director de cada medio, lo hacen un poco en conjunto, pero lo determina cada director de medio según la audiencia que considera que tiene y que conoce pero las tareas se reparten entre el equipo de redes y los equipos de cada medio. Por ejemplo, los locutores además de hacer su laburo como locutor también participan en las redes y hacen posteos, pero no son los responsables exclusivos. En la medida en que pueden aportar y tienen tiempo de hacerlo lo hacen y sino pide asistencia al equipo de redes. Es como que se dividen pero no hay personal de redes exclusivo para cada medio. Son los mismos productores de la radio. No hay personal acá exclusivo de digital. Todos hacen un poco de todo. El mismo editor que edita el informativo después se encarga de subirlo a las redes o de enviárselo al equipo de redes para que lo suba. Intentamos optimizar el recurso y no tener que duplicar cosas.²⁴⁶

Uno de los extremos de la integración entre los trabajos digitales y de aire tradicional es sobrecargar de tareas a las personas que ya trabajan en la producción de los programas, en general se hace con las más jóvenes o últimas en sumarse a los equipos. El multitasking o multitarea tiene sus limitaciones y también marca, en algún caso, una falta de valoración del trabajo digital en sí mismo. Si bien este esquema de trabajo asegura una cobertura muy cercana al lugar de producción, los tiempos condicionan la calidad y los criterios de trabajo.

8.5. Equipos de productoras de podcast

Las productoras de podcast estudiadas para este trabajo son pequeñas en estructura. Más allá de los distintos volúmenes de producción de cada uno de los casos estudiados, ninguno de ellos tiene más de cinco personas dedicadas de manera exclusiva al proyecto. Más allá de las personas que conducen o locutan los podcast, la cantidad de personas que trabajan en la edición, coordinación, producción, gestión de redes sociales o comercialización de los contenidos son muy pocos. Luciano Banchemo, director de Posta, explica cómo es la estructura de la productora y la capacidad de generar renta para sus trabajadores.

Nosotros tenemos dos editores que cobran. Una persona para creatividad, esa persona cobra. Tenemos una persona dedicada a producción, esa persona cobra. Después tenés a los talentos, las voces. En el caso de que sea un podcast vendido, esas personas cobran. En el caso que sea un podcast que le vendimos a Spotify, cobran. Pero en el caso de los podcast originales, con la marca Posta, los que dependen solo de la publicidad, cobran solo si el podcast está vendido. Si hay menciones comerciales en el podcast. Nosotros no le vamos a cobrar la gente por

²⁴⁶ Entrevista a Ignacio Méndez, Gerente de Radios del Grupo Televisión Litoral, realizada el 4 de diciembre de 2019.

escuchar Posta, no le vamos a cobrar nada, entonces nos ocupamos de la grabación de la edición de la producción y distribución de la marca pero hay casos en que los conductores no cobran... Pero tampoco pagan. Estos casos son cada vez menos y estamos en transición a que no haya más de estos. Nosotros vamos a querer financiar el 100% de nuestro contenido sin que nadie de ninguna manera ni remotamente tenga que hacer algo cercano a trabajar gratis.²⁴⁷

Entonces, el equipo de Posta queda compuesto por cinco personas que se reparten los roles de dirección, coordinación, producción, edición y comercialización. Sin embargo, Banhero reconoce que para que el proyecto crezca se necesita mayor cantidad de personas dentro de la gestión. No solo para cubrir roles de producción y coordinación de contenidos sino para relacionarse con marcas y plataformas: buscar nuevos negocios.

Para que te des una idea hoy Posta está conformado por diego y yo que somos los fundadores. Melanie, mi esposa, que se sumó laburando la parte de creatividad para marcas, es publicitaria entonces trabaja en vínculo con agencias y marcas y desarrollo de propuestas comerciales. También está Lucila lopardo que está trabajando digamos como productora senior más allá de la gente de producción con la que trabajamos ocasionalmente o de manera freelance. Ella está para que yo no tenga que estar encima de todos los proyectos siempre, más en el día a día. Y Nacho Ugarteche que es nuestro editor principal. Eso es Posta hoy. Nosotros sabemos qué es lo que le falta a posta, más allá de los proyectos ocasionales que requieran más personas de producción o más manos para la edición, sabemos que lo que necesitamos para crecer es alguien que desarrolle nuevos negocios y que salga a vender lo que ya hay. Porque eso es algo que tiene que seguir pasando para crecer. Cuando digo desarrollo de nuevos negocios no me refiero solamente a vender pauta sino que tiene que ser alguien que genere nuevas alianzas como cuales son los próximos Spotify, cuál es el próximo HBO, esas son cosas que hoy, más de la mitad de las marcas con las que laburamos se acercaron a nosotros, no salimos a buscarlos.²⁴⁸

Wetoker es una productora más chica aun que centra sus recursos para fortalecer el sistema productivo y de coordinación de grabaciones. Esto es importante si se tiene en cuenta que el volumen de producciones es el más amplio de todos los estudiados y que el financiamiento proviene del pago de los conductores de los podcast por el servicio de “grabación-edición-publicación”. Natalia Carcavallo, su directora, explica la estructura de Wetoker.

Nosotros somos Wetoker y está Faiteken que es el estudio, ahí se graba y se edita. Wetoker soy yo que siempre trabajo en vincular productores. Después está Evelyn que es mi editora más cercana, después hay otros, pero ella tiene acceso a la plataforma y todo. Ella edita y yo hago todo lo que intuí que hago desde la coordinación y dirección. También está Guadalupe Sánchez Granel que es una periodista que inició ahora que me ayuda con la edición. Y Constanza que también es una persona que conocí produciendo en La 100 que se encarga de mandar los podcast a Spotify con unos criterios que marcamos y después cada uno hace su tarea.

²⁴⁷ Entrevista a Luciano Banhero, Director de Posta, realizada el 16 de octubre de 2019.

²⁴⁸ *Ibidem*.

Después está Pablo que es el community de Radio Con Vos y también trabaja con nosotras. Y está Christian, que es el que me da el hosting, me ayuda en diseño, me ayuda en la migración y todo, que es un vínculo que tengo hace un montón, lo vi 1 sola vez en mi vida, porque él vive en Córdoba, y es la persona más cercana que tengo que inicio el proyecto casi de cero.²⁴⁹

La mayor parte de las personas mencionadas por Carcavallo trabajan de manera part-time en el proyecto siendo ella la principal referente de la productora. Con esa estructura, la directora destaca que sienta la ausencia de una persona que trabaje de manera exclusiva en relacionarse con marcas y agencias de comercialización para mejorar el rendimiento publicitario de los contenidos.

Nos falta un productor comercial, real, tampoco hay mucho productor comercial en el mercado, porque yo vengo del otro lado y conozco...las cosas de verdad, incluso hay muchas personas con las que no me quiero asociar, claramente, y entonces a nosotros nos falta ese nexo entre marketing. Contactarnos con las marcas con ese volumen de dinero, pero tengo más acercamiento a la parte institucional que tiene muchísimo menos dinero, el 10% con suerte pero es un acompañamiento más de alianza. No ganas un montón de plata, pero ganas.²⁵⁰

En la productora Parque el escenario es diferente: ninguna de las personas que la conforman tienen una dedicación exclusiva o reciben una renta por su trabajo. Esto, por supuesto, limita la capacidad de producción y gestión. Todos sus integrantes trabajan de otras cosas y dedican su tiempo libre a la producción de podcast. Como puede verse en el caso de las emisoras, para el podcasting el escenario también difiere bastante entre Buenos Aires y el resto del país. Paula Manini comenta cómo se organiza la producción.

Nosotros tres somos los que estamos tomando decisiones, proponiendo o siguiendo todo el contenido. Tenemos también una cierta división de tareas, que tiene que ver con la especialización de cada uno, Alan se encarga de lo que es distribución, Diego más de la comunicación y yo estoy en la parte más técnica, de edición, grabación. Pero lo que sí me parece que está bastante repartido es el tema del contenido y que eso depende también de cómo se va dando las relaciones con las personas que se nos acerca para hacer el contenido, que en eso sí es real que somos como los referentes en Córdoba. Entonces hay muchos periodistas que tiene intenciones de hacer algún tipo de serie y van directamente a consultarnos a nosotros. Últimamente en vez de salir a proponer, receptamos pedidos de gente y en todo caso lo que hacemos es ayudar a terminar de darle forma a las ideas de la gente que quiere hacer series.²⁵¹

Más allá de este equipo estable y casi de origen de Parque, el crecimiento que las escuchas y la producción de contenidos registrado en el último tiempo hicieron que se incorporaran algunos

²⁴⁹ Entrevista a Natalia Carcavallo, Directora de Wetoker, realizada el 9 de septiembre de 2020.

²⁵⁰ *Ibídem*.

²⁵¹ Entrevista a Guido Padín, Alan Porcel y Paula Manini, directores y fundadores de Parque Podcast, realizada el 6 de septiembre de 2019.

roles específicos aunque ninguno de manera exclusiva y no todos rentados. En la necesidad de cubrir mayor cantidad de tareas pero sin conseguir generar los ingresos necesarios, la voluntad de otras tres personas que se suman al proyecto vuelven posible conseguirlo.

A partir del crecimiento del proyecto hace un par de años, casi que necesitamos expandirlo. Entonces incorporamos hace poco tres personas que están trabajando con nosotros, una chica que hace publicidad digital y diseño web, un diseñador gráfico y una chica que me está ayudando con la comunicación de redes sociales. Nuestro objetivo es poder profesionalizar el trabajo. Porque hoy en día, estamos trabajando en lo que podemos. Nos gustaría trabajar más, pero eso tiene que estar retribuido, porque si no, no se puede. Nuestro horizonte es ese poder generar más ingresos para poder hacer más contenido, y que ese contenido traiga más ingresos y así poder hacer un medio de comunicación que haga podcast, que pueda comunicarlos bien, que pueda tener personal trabajando, que pueda tener lo que un medio profesional tiene, hoy en Argentina no tanto, pero lo que un medio profesional aspira tener.²⁵²

En los proyectos de podcasting dentro de medios gráficos que sumaron a este trabajo las dedicaciones exclusivas no existen. Tampoco se les paga a los periodistas por hacer los podcast. El sistema funciona con el intercambio de una nota para el papel o el digital por un episodio. Por lo general, existe una persona que se encarga de coordinar la producción pero a su vez tiene a su cargo tareas de edición o jefatura de redacción. Es el caso de La Nación. Ricardo Sametband, el responsable de podcast del diario, explica cómo se reparten en esa organización y multiplicidad de funciones.

Yo soy el que coordina todo, pero no es mi función principal, yo soy editor de tecnología. Me lleva tiempo y cada vez y en la medida en que esto funciona le estamos dando más pero está último. Ahora subió de escalones pero ocupa el 10% de mi día. La mayor parte del tiempo yo la paso en otra cosa.²⁵³

Por otro lado, Sametband comenta cómo se armó el proyecto y la participación que tuvo en ese proceso la contratación como consultor de Luciano Banchemo, de la productora Posta. La prestación del servicio de edición sonora sigue siendo uno de los grandes gastos de esa estructura.

Todo se graba acá y se manda a editar afuera que es como nuestra deuda pendiente. Tener una edición acá. Que la ausencia tiene que ver con una cuestión de presupuesto. Entonces para los primeros podcast llamamos a Luciano Banchemo. Primero fue para que nos ayudara un poco a tratar de pensar una estética para los podcast y que se yo, de hecho peloteamos varias de las ideas originales de los temas. Nos dio una mano con tratar de pensar que se podía hacer y qué no. De hecho sigue

²⁵² *Ibídem.*

²⁵³ Entrevista a Ricardo Sametband, Jefe de Podcasting del Diario La Nación, realizada el 1 de octubre de 2019.

trabajando con nosotros. Tiene su grupo de gente con los que edita y ellos editan varios, después tenemos otro editor que nos hace otros también.²⁵⁴

Leonardo Rearte, de Los Andes Podcast, también explica que las tareas de producción y coordinación se sumaron a los quehaceres cotidianos y roles productivos tradicionales de los integrantes de la redacción. De esta manera, al no ser percibido como un “trabajo” sino como una “carga” por no percibir un ingreso adicional, la continuidad de las producciones no siempre es la ideal.

Mientras esta en el horario de trabajo, es parte de su tarea.(...) La dificultad que hay es la carga de trabajo, para sostener. Eso hace que los periodistas en muchos casos, por ahí les cuesta sostener un plan de producción de podcast. Fue mi caso por ejemplo, yo cree un podcast en los andes, que se llamaba *Paren las rotativas*, que finalmente tuvo muy pocas emisiones, porque yo no pude sostener, por la carga de trabajo que hay. Eso no significa que pueda volver. Yo creo que a futuro se soluciona, cuando madure el mercado y esto pueda sostenerse, con algunos movimientos que tiendan a la tercerización, que es algo que está haciendo La Nación, terceriza una productora, y esta logra aunque trabaje con los periodistas del medio, otros recursos, otra manera de hacerlo.²⁵⁵

Los equipos de producción y gestión en los proyectos de podcasting son muy reducidos. Salvo Posta, ninguno de ellos cuenta con personas encargadas de comercializar o generar ingresos. Además, muchos de ellos cuentan con trabajadores que no saben muy bien cuánto van a percibir por el trabajo realizado. O algunos no reciben paga. En los medios gráficos se explotan recursos laborales ya disponibles y nadie gestiona de manera exclusiva estos proyectos.

8.6.Lecturas preliminares

Este capítulo permite extraer una idea central: para mejorar la producción y la comercialización de los espacios digitales se necesita que haya personas que se dediquen a ello. Además, esa dedicación debe ser con cierta exclusividad, es decir, trabajar para el digital debe ser su función. Por otro lado, se encuentra un gran desbalance entre las áreas de contenidos y las de comercialización. Son muy pocos los casos emisoras o empresas con un grupo de emisoras que tengan un equipo de venta digital o una persona que se encargue de la inteligencia comercial o generación de nuevos negocios para las plataformas. Esto puede ser una muestra, así como lo es en el caso de los contenidos, de que sin un trabajo específico para vender estos espacios la

²⁵⁴ *Ibídem*.

²⁵⁵ Entrevista a Leonardo Rearte, Jefe de Redacción y Encargado de Podcasting del Diario Los Andes, realizada el 7 de noviembre de 2019.

renta se sostiene baja. Como en un círculo vicioso, con la menor obtención de ingresos se quitan recursos para producción.

Un rubro donde la interacción con los equipos de aire resulta trascendental es en el trabajo para las redes sociales. Allí se observó que los casos en los que la figura de gestor de redes sociales se encuentra apartada del equipo de aire, el trabajo se vuelve muy dificultoso y eso tiene su réplica en el resultado del trabajo.

Cuadro 109. Clasificación de la organización productiva de las emisoras estudiadas
Menos desarrollo → Más desarrollo



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se pueden clasificar los casos estudiados de la siguiente forma. Dentro del modelo “precario” –donde hay tareas que no están cubiertas en los equipos, tareas que se solapan con otras existentes en los equipos de audio y pocas personas que trabajen en diseñar y ejecutar estrategias digitales- se ubica el grueso de los casos estudiados: Radio 10, Pop, Mega, Aspen, La Popu, LV10, Estación del Sol, Radio 2, FM Vida, Radiofónica y FM Boing. En el modelo “especializado” –donde hay roles y tareas cubiertas pero todas por fuera de los equipos tradicionales de aire y tanto en comercial como en producción y gestión, existen

apartados digitales que no combinan con los analógicos- se pueden encontrar los modelos de Radio Continental y Los 40, de Radio La Red, la AM 750, Gamba, Radio Con Vos, Radio Nacional y Nihuil.

Dentro del modelo “integrado” –donde se combinan integración con especialización, las tareas de redes sociales y carga de contenidos forman parte de las tareas de producción de los equipos de aire, las áreas de gestión pueden estar separadas pero las de ejecución trabajan en conjuntos con áreas específicas (como video, diseño gráfico, programación, etc.)- se ubican los casos de Mitre, La 100, Cadena 3, Vorterix, Metro y, en un menor grado de especialización y volumen de trabajo, los casos de las emisoras exclusivamente online FutuRock, El Destape, Comunidad Fan y Congo.

Como puede verse en esta clasificación, no existe una relación entre los tipos de emisoras y el modelo productivo aunque sí se destaca que las radios exclusivamente online no tienen cubiertos roles exclusivos para el digital (aunque son estructuras mucho más chicas). Pero sí se encuentra que mayoritariamente en las emisoras de Córdoba, Santa Fe y Mendoza las estructuras productivas son mucho más pequeñas o inexistentes.

Por último, las productoras de podcast estudiadas muestran poco trabajo formal en el sentido de dedicaciones exclusivas y percepción de rentas. Las productoras independientes tienen un máximo de cinco personas que perciben un pago por su trabajo mientras algunas de ellas no tienen trabajadores con dedicación exclusiva. Además, en los casos de empresas gráficas que tienen proyectos de podcasting los roles de producción se reparten entre trabajadores que ya se encuentran en la redacción mientras se terceriza la edición. En ambos tipos de productores resalta la casi absoluta ausencia de roles de comercialización.

Conclusiones

El proceso de investigación realizado exploró y clasificó las estrategias, decisiones y contenidos de los modelos de negocio y productivos de distintos proyectos radiofónicos en internet. Ese trabajo exploratorio mostró una amplia diversidad en las decisiones y una dificultad –prevista– para establecer un modelo de adaptación o de renovación. Cada caso, emisora o productora, toma y tomó distintas decisiones, genera distintos contenidos, los comercializa de diferentes formas y se organiza internamente de manera variada. Sin embargo, este trabajo fue consciente de esta complejidad desde el inicio. El objetivo macro, en cierto punto, consistió en encontrar los rasgos comunes, las invariantes, las generalidades a partir de este amplio panorama de decisiones y estrategias. Esa fue la otra parte de esta tesis, la clasificación y organización de las muestras tomadas, la detección de características, objetivos y justificaciones regulares o transversales a los casos estudiados.

En cuanto al proceso de trabajo, la incapacidad de contar con información fiable sobre usos y consumos de las audiencias en digital y sobre facturaciones digitales se sitúa como la principal traba para alcanzar conclusiones más firmes y precisas en materia cuantitativa. Sin embargo, se destaca la apertura del sector y sus protagonistas para brindarse en diálogo y acceder a entrevistas. En algunos casos, se realizaron dos encuentros para completar la agenda de preguntas y temas. De esa manera, el estudio de procesos, funcionamientos, lógicas, motivos y objetivos se volvió más aprehensible.

Para comenzar a desarrollar las conclusiones y discusiones a las que se llega luego de la investigación realizada conviene recorrer las hipótesis de estudio y corroborar su confirmación o rectificación.

9.1.Hipótesis 1

La primera hipótesis de este trabajo indicaba: *el producto ofrecido por los actores emergentes pone a prueba lo entendido como radiofónico en el mercado tradicional, lo amplía, mientras las radios tradicionales buscan complementar lo ofrecido al aire a través de estrategias multimedia y de desprogramación.*

Las radios que provienen del mercado tradicional (AM y FM) utilizan sus páginas y aplicaciones para trabajar, en su mayoría, con los contenidos que ya producen en el aire. Priorizan entonces un tratamiento multimedia, con texto e imágenes que acompañen los audios que vienen de la transmisión tradicional. Se encuentra que no hay una búsqueda masiva por probar con otro tipo de contenidos radiofónicos en estos espacios sino se busca complementar los ya producidos: no van a internet a hacer más radio o una radio diferente. Sí se encontró una gran presencia del audio como principal contenido a ofrecer a los visitantes: tanto los streaming de las transmisiones en vivo como la oferta de cortes de la programación (aunque muy pocas radios tengan “archivos”) tienen un lugar central en la oferta. En algunos casos, la gran cantidad de notas publicadas, en su mayoría sobre cuestiones coyunturales ligadas a la agenda de la emisora, transforman a estos sitios en portales de noticias (principalmente en los casos de Mitre, La 100 y Cadena 3).

Son pocas las emisoras que otorgan a la producción audiovisual (video) un lugar central en su oferta. Se destaca el caso de Vorterix que transmite en vivo toda su programación con un nivel de producción y de desprogramación de sus contenidos que pone al video como principal canal de transmisión de sus contenidos. Los casos de Metro, La 100 y Mitre también tienen un trabajo muy profesional de video en el tratamiento de las imágenes y las construcciones de planos, tomas y transmisiones aunque éstas son más esporádicas.

En cuanto a los productores emergentes del ecosistema digital se encuentra que las emisoras online estudiadas cuentan con formatos de programación muy similares a los casos tradicionales aunque otorgan una relevancia muy grande a la desprogramación de sus contenidos y no dan prioridad a genera volumen de publicaciones con notas escritas sino que todo gira sobre la programación. Congo y FutuRock, además, producen podcast “originales” –es decir que no vienen de contenidos de la programación- con una concepción muy clara desde el proceso de

creación y producción de la diferencia entre ambos formatos para la distribución y generación de contenidos radiofónicos. Entre las radios tradicionales, Metro es la que tiene una producción original más constante y abultada pero no se encuentran grandes diferencias o innovaciones en los géneros, temas o formatos con los contenidos producidos para el aire.

En relación con los productores de podcast estudiados, se encuentra que hay una centralización de la producción en el formato conversacional pero con un crecimiento de los contenidos documentales y de entrevistas. El estudio de los podcast producidos muestra una gran amplitud temática aunque la cultura, el audiovisual y las noticias significan buena parte de la producción. En este sentido se destaca la ausencia de producciones que requieren mayor nivel de elaboración y cantidad de recursos como los podcast ficcionales o de formato narrativo. Se destaca, más allá de esto, que entre los casos estudiados se registran tres podcasts diarios sobre noticias de actualidad. Esto muestra que comienzan a desarrollarse producciones de mayor tamaño y estabilidad. No existe una duración promedio clara entre todas las productoras aunque cada una de ellas sí establece una duración promedio para sus distintas producciones.

Por otro lado se destaca que la capacidad de personalización de la instancia de escucha, autoprogramación e interactividad es reducida en la mayor parte de los casos estudiados. En este rubro se destacan algunas iniciativas puntuales entre las emisoras: Nacional y Continental cuentan con archivos de sus programaciones con ediciones completas de sus programas; Cadena 3 diseñó el sitio “Nuestras Voces” donde ofrece distintas formas de filtrar, buscar y acceder a contenido que pasó o no por las distintas emisoras que componen la cadena; Metro lanzó su On Demand donde los usuarios de su web y app pueden “rebobinar” la transmisión en vivo, buscar emisiones pasadas y generar recortes para compartir en redes sociales; La 100 cuenta con Match 100, un proyecto que permite seleccionar con qué tipo de música escuchar la programación en vivo de la emisora. La mayor parte de las capacidades de participación otorgadas a los oyentes consisten en comentar notas, favearlas o compartirlas en redes.

Una última observación en materia de contenidos puede hacerse en relación a las diferencias entre las webs y las aplicaciones: las primeras tienen un uso mucho más variado y suelen publicar muchas más notas e información incluso institucional que las aplicaciones. En la mayor parte de los casos, las apps solo permiten la reproducción del streaming en vivo y contactarse con las emisoras a través de chats o enviar mensajes de voz. Se transforman así en una especie de reconversión de la radio transitorizada pero para teléfonos móviles.

Las productoras de podcast no cuentan con aplicaciones propias dada la relevancia que dan a las aplicaciones de servicios de streaming para distribuir sus contenidos. En sus sitios webs publican todos sus contenidos pero también realizan un trabajo de marketing y comunicación

pública donde la imagen gráfica de sus producciones tiene un espacio central, la gran mayoría utiliza ilustraciones para presentar programas y episodios. De esta manera, los productores de podcast asumen la relevancia del primer punto de contacto con sus audiencias: las pantallas, las imágenes, los ojos, lo visual.

Entre las posibles causas para explicar por qué los contenidos ofrecidos son lo que muestra el relevamiento puede entenderse en los testimonios de buena parte de los gestores y directores de radios, para quienes las aplicaciones y webs se convierten en espacios necesarios y obligatorios para estar pero aún no demuestran una gran relevancia en los niveles de audiencia. De esta forma, los sitios y aplicaciones se constituyen como espacios, lugares, en los cuales mostrar lo que se produce para el canal tradicional mas no como un lugar de innovación y experimentación. Sin embargo, casos de apuesta y experimentación como los de Vorterix, Metro, La 100, Cadena 3 o Radio Mitre, muestran buenos resultados en audiencia digital comparada aunque también, es cierto, cuentan con grandes porciones de audiencia en el mercado tradicional. Para los actores emergentes o nativos del sistema digital, este espacio se transformó en una alternativa real para producir y mostrar lo que no se les permite producir en el mercado tradicional.

Se evidencia que hay una centralidad importante del contenido de audio en buena parte de las estrategias, tanto en las emisoras tradicionales como en las emisoras online y productoras de podcast. Lo que se destaca es que los segundos producen de manera exclusiva y expandiendo agendas temáticas aunque no innovan tanto en los formatos. De esta manera, la hipótesis se cumple en parte. Es cierto que muy pocos actores tradicionales producen contenidos exclusivos (sonoros o audiovisuales) para estas plataformas y centralizan sus estrategias en re-valorizar lo producido al aire. Pero los actores emergentes no estiran tanto lo concebido como radiofónico en el mercado tradicional.

9.2.Hipótesis 2

La segunda hipótesis de estudio se refiere a las formas de distribución y de explotación de plataformas de terceros: *los actores emergentes del mundo online no priorizan los espacios de propiedad propia a favor de la multi-canalidad mientras las radios tradicionales priorizan la circulación de sus producciones en sus páginas webs y aplicaciones. Por otro lado, las emisoras musicales y juveniles priorizan las funciones interactivas de las redes sociales y cuentan con mayor actividad en Instagram mientras las radios de corte informativo-noticioso hacen un uso acorde a esa línea artística y priorizan Twitter.*

Lo primero que debe decirse sobre esta hipótesis es la centralidad que ganan plataformas de agregación de contenidos o de re-distribución como RadioCut y Spotify. Dentro del ecosistema radiofónico online, los agregadores radiofónicos, entre los que se encuentra RadioCut, tienen cada vez más lugar en las formas de consumo sincrónico en web y aplicaciones. Pero además, RadioCut gana espacio por la utilización que desde algunas radios hacen de esta plataforma para re-valorizar contenidos emitidos, comunicarlos en redes sociales o incluso para compartir entrevistas o testimonios con productores de otros medios de producción. El modelo de negocio y la forma de acceso a los contenidos de esta plataforma resulta una verdadera innovación en el mercado radiofónico aunque no logra niveles de monetización relevantes aunque su audiencia crece. En ese sentido, RadioCut pudo transformarse en algo así como un dial digital para la radio Argentina hasta que un grupo de grandes emisoras locales (Mitre, Cadena 3, Metro) decidieron quitar sus contenidos de ese espacio.

Por el lado de Spotify, en los últimos dos años se transformó en un actor trascendental del mercado de podcast en América Latina y en Argentina. Su gran preponderancia en el consumo de contenidos por ser la principal plataforma de acceso en el país se complementa con una creciente inversión en producción local junto a diferentes productores locales (Posta, Wetoker y La Nación, por ejemplo). De esta manera, la forma de co-producción o de producción para estas plataformas se transforma también en una forma de negocio para productores locales. Además, las producciones originales de Spotify cuentan con un nivel de inversión muchas veces mayor al promedio local. Será interesante observar si, en un futuro próximo, otras plataformas de distribución de podcast también apuestan a este modelo de generación de contenidos y dan mayor volumen de inversión al mercado local.

Las emisoras estudiadas muestran poca explotación de canales de distribución de contenidos que no son propios. Son pocos los casos que publican programas o secciones de los programas en YouTube o Spotify y casi ninguna emisora hace un uso activo de RadioCut para re-utilizar su producción. Se registran mayor cantidad de ejemplos de explotación de Spotify que de Youtube pese a que, como se vio, ésta es una plataforma muy utilizada para “escuchar cosas”. Las emisoras con distintos tipos de producciones audiovisuales sí publican allí sus contenidos. En Spotify se destaca una mixtura entre publicación de programas completos (Nacional, Congo, FutuRock) y de secciones (El Destape, Metro, Vortex).

En relación a las redes sociales, cada una de las estudiadas tiene un lenguaje y utilización más o menos específica según sean los casos estudiados. De acuerdo al estudio de las funciones informativa, promocional e interactiva en cada una de ellas y los lenguajes y formatos de los mensajes publicados pueden diferenciarse las estrategias.

En Twitter se encuentra una centralidad de la función informativa dada por el gran volumen de coberturas de contenidos en vivo y publicación de links a notas de las webs propias. Generalmente, se utiliza el texto como principal formato de publicación aunque en algunas publicaciones se utilizan imágenes, especialmente en las publicaciones promocionales. La función interactiva es nula. Se destaca que las emisoras online y los productores de podcast utilizan audiogramas para compartir contenidos (FutuRock por ejemplo).

Instagram es una red social con mucha más actividad, y específica, para emisoras de FM y musicales. Las stories son el principal canal de comunicación ya que la mayor parte de los casos estudiados muestran mayor nivel de actividad allí que en el feed de inicio. Por el diseño de la interfaz, las imágenes producidas (no únicamente fotos) y los videos tomados desde teléfonos celulares por parte de los conductores de los programas explican la mayor parte de los contenidos. Aquí se destaca una mayor utilización de la función promocional: se anuncian programas, entrevistados, sorteos, y en distintas formas. Por otro lado, las emisoras más informativas utilizan las stories para dar información de lo sucedido al aire de la emisora. De esta manera se diferencia una estrategia clara de publicación de cuestiones con un valor más perecedero en las stories (que desaparecen a las 24 horas) y la construcción de una imagen de marca en el feed de inicio con contenidos más atemporales.

En Instagram es donde mayor nivel de producción original para ese espacio se encontró. La mayor parte de estas producciones son en video y se trata de contenidos generados para mostrar la trastienda de la radio (en general en cortes comerciales o tandas comerciales) o entrevistas en vivo a través de “vivos de Instagram”. En los casos de La 100 y Mitre, hay algunas secciones informativas realizadas específicamente para este espacio (compartido con Facebook) como secciones de deportes, información musical o noticias de último momento. La función interactiva tampoco se hace presente en Instagram aunque sí se utilizan más encuestas o consignas en las stories por parte de los programas que están en vivo.

Por último, Facebook es la red social que menor relevancia tiene en las estrategias diarias de redes sociales. Algunas radios suelen replicar allí lo que publican en Instagram –como pertenecen a la misma empresa, se pueden espejar las publicaciones- y la mayor parte de los contenidos consisten en links a páginas propias. Las stories de Facebook son menos usadas que las de Instagram. Las radios AM, con una audiencia más adulta, suelen tener mucha actividad en esta red social. Las radios FM y radios online no incluyen un gran trabajo para este espacio. Esta red social es la que menos nivel de interactividad registra.

Entre las explicaciones y motivaciones para este tipo de estrategias para la distribución de los contenidos existe una más o menos clara postura en los actores tradicionales: las plataformas

como YouTube, Spotify y RadioCut significan competencia dentro del mercado publicitario digital y publicar sus contenidos allí puede implicar regalar contenido y audiencia a un competidor. Y no solo eso, esos espacios también pueden poner en peligro la relación con sus oyentes ya que, a través de la recomendación de contenidos y la apertura de esos espacios, pueden descubrir otro tipo de ofertas. Para las redes sociales la concepción es diferente y allí si se encuentra una concepción más amplia sobre el valor que estas plataformas pueden sumar al canal tradicional como complemento y ampliación de la narrativa.

De esta forma puede corroborarse también de forma parcial esta hipótesis. Las productoras de podcasts y radios online distribuyen sus contenidos por una amplia variedad de canales, todas están en Spotify, agregadores y algunos también en YouTube. Las radios tradicionales no llegan de forma concreta a Spotify, discuten con los agregadores radiofónicos y comienzan a adoptar a YouTube como un espacio de re-difusión. Estos últimos, priorizan mucho más el acceso a los contenidos a través de plataformas propias. Además, no se corrobora que algún tipo de emisora haga un uso más interactivo de las redes sociales aunque sí que las emisoras informativas o noticiosas generan mayor contenido para Twitter mientras las musicales dan mayor espacio a Instagram.

9.3.Hipótesis 3

La tercera hipótesis de estudio se refiere a las formas de comercialización de los casos estudiados: *los modelos de comercialización y de monetización son rupturistas (suscripción) en alguno de los proyectos emergentes pero en la mayoría están muy relacionados a las formas publicitarias de la radio analógica. Para los actores tradicionales esto se convierte en un problema al momento de pensar y consolidar estrategias específicas.*

El audio pre-roll y los banners estáticos son los formatos publicitarios más utilizados en los casos de las emisoras tradicionales. Las páginas webs cuentan con mayor volumen de utilización publicitaria que las aplicaciones móviles. Se encuentra también que muchos de los casos estudiados comercializan sus espacios a través de dos tipos de intermediarios: servicios publicitarios de programática web (principalmente Google) y servicios de comercialización de audio digital (Audio.Ad y AudioEngage). Esto redundo en un nivel de ingresos en estas plataformas que hasta el momento es bajo y no permite considerar a estos espacios como un potencial reemplazo de los ingresos tradicionales. Y este se convierte así en uno de los principales conflictos para pensar los modelos digitales: los niveles de monetización son muy

menores a los del mercado tradicional también por una cuestión de valores, no solo por volumen de audiencias.

Las redes sociales se transformaron en un espacio para generar ingresos a través de acciones publicitarias. Principalmente, en estos espacios se publican sorteos, concursos o consignas impulsadas por campañas comerciales. En buena parte de los casos estudiados, las publicaciones en redes sociales se integran en un formato de venta denominado “360°” donde a menciones o acciones del aire de la radio se suman publicaciones en redes. En el mismo sistema se integran los contenidos brandeados o marcarios que adoptan formas de notas escritas o videos para redes sociales que se registran en algunas de las emisoras tradicionales.

Por parte de los actores nativos del ecosistema digital, se encuentran alternativas variadas ante el impedimento, en algunos casos, de acceder al mercado publicitario tradicional. Entre las radios online se encuentra que el modelo de membresía se impone como principal fuente de financiamiento: El Destape, Congo y FutuRock cuentan con “clubes de oyentes” que no pagan por acceder a contenido “premium” sino para contar con una serie de beneficios en premios, sorteos o actividades generadas por la radio. En el caso de Congo, la radio no cuenta con una tanda comercial. Futurock y El Destape cuentan con pocos auspiciantes en sus tandas comerciales. Además, estos últimos dos casos cuentan con distintos proyectos que también colaboran en la sostenibilidad de las emisoras. El Destape se integra en un portal de noticias que es de los más visitados en Argentina mientras FutuRock cuenta con una editorial, un sello discográfico y también realiza festivales. Esta última modalidad también es utilizada por Congo FM.

En materia de explicaciones y justificaciones empresarias para las estrategias se encuentra que para mucha de ellas los valores publicitarios resultan muy bajos y poco atractivos. Requieren, además, un gran volumen de trabajo para conseguir niveles de facturación comparables con los del mercado analógico. La intermediación de empresas como Google solo desvaloriza aún más las posiciones. La comercialización 360° y complementaria de la oferta tradicional termina por transformarse en la única alternativa real para mejorar los márgenes de ingresos. Las posiciones de estas empresas en el mercado publicitario tradicional también les significan trabas al momento de pensar en su distribución: el mercado digital gana cada vez más posición en la torta general. Sucede, además, que existen problemas al momento de relacionarse con agencias publicitarias y de medios que no conciben la categoría de “audio” para la publicidad digital. Así, de manera simbiótica, los vendedores de los espacios digitales deben preocuparse por convencer a agencias y auspiciantes de las diferencias entre la versión digital de una radio y el canal tradicional.

Las productoras de podcast presentan los menores niveles de ingresos entre los casos estudiados. No todas cuentan con un financiamiento que cubra los costos de la producción. Se encontraron los siguientes modelos de generación de ingresos: crowdfunding o micropagos; venta de espacios publicitarios con el formato tradicional de auspicio locutado por el conductor del podcast; producción de contenido para una marca (branded podcast); venta del servicio de producción a terceros; dictado de talleres; co-producciones junto a plataformas u otros medios. De esta manera se comprueba la totalidad de la hipótesis planteada para esta dimensión de la tesis. Las emisoras tradicionales encuentran problemas para conseguir ingresos publicitarios en el ecosistema digital mientras utilizan, mayormente, formatos tradicionales y multimedia como los banners e integran los audios pre-roll. En las emisoras online y los productores de podcast, el combo de fuentes de ingresos no permite definir un modelo único o definido aunque el sistema publicitario tradicional está lejos de convertirse en una realidad. Actores intermediarios como los servicios de Google Ad y las agencias publicitarias de audio se instalan como jugadores que permiten obtener ingresos como volúmenes no tan atractivos para el mercado digital aunque desvalorizan las posiciones.

9.4.Hipótesis 4

La cuarta hipótesis, ligada a la organización del modelo productivo, indica que: los radiodifusores tradicionales aún no resuelven la especificidad de las tareas digitales y las redistribuyen en los integrantes de los equipos tradicionales. Como contraparte, los proyectos exclusivamente digitales carecen de profesionalización en algunas áreas aunque todos los integrantes de los equipos hacen todo con pocas especificidades.

En el análisis del modelo productivo a través del cual las emisoras estudiadas cubren la producción y comercialización digital se encontraron amplias diferencias entre los distintos casos. Los roles productivos que mayor grado de especificidad muestran son los de producción audiovisual, programación web y diseño gráfico. Estas tareas son cubiertas por personas que se encargan específicamente de ellos. Luego se encuentran los roles de ejecución de ventas publicitarias, cobertura para redes sociales y redacción web. En estos casos se encontraron distintos modelos donde estas tareas se sumaban a personas que desempeñaban roles tradicionales y otros que contaban con personas que se encargaban específicamente de esto. Se destaca que las emisoras con mayor volumen de actividad y producción digital son también las que cuentan con mayor tamaño de equipos digitales. Mitre, La 100, Cadena 3, Vorterix,

Nacional y Metro. En estas redacciones hay roles exclusivos de dirección o coordinación de contenidos además de personas que asumen la tarea de producción para web y redes.

La comercialización también se realiza con cargos específicos en algunos de estos casos aunque la ejecución de ventas digitales y la dirección digital de comercialización fueron los puestos que menor nivel de especialización presentan. Por otra parte, se destaca el diseño de equipos multiplataforma para volver posible la venta publicitaria 360° que incluye espacios y acciones en plataformas digitales. De esta manera, el objetivo de la gestión y de la integración de estos equipos no consiste tanto en expandir la cartera de anunciantes sino en sostener y ampliar los presupuestos ya negociados con anunciantes pre-existentes.

Las emisoras online muestran una integración de todas las tareas en las mismas personas que producen y trabajan para los contenidos de la programación. No se encuentran mayores grados de especialización en las funciones. Esto está ligado también a algunos niveles de precarización laboral y de multi-tareas al momento de pensar los roles y actividades que se asignan para los integrantes de los programas. Aquí, como en buena parte de los casos tradicionales, las tareas de redacción o cobertura digital se licúan en los puestos más “junior” de los programas. De la misma manera, las productoras de podcast cuentan con pocas personas que perciben un cobro por el trabajo realizado. El trabajo en estos casos que nacen del digital ya se concibe como multimedia, multiplataforma y multitasking.

Se registra que los roles de redes sociales son integrados, en la mayor parte de los casos, a los equipos de producción de los programas para conseguir mejores coberturas en vivo. Esto además se explica con que algunos programas tienen sus propios perfiles en redes sociales. No sucede lo mismo con los sitios webs que, en los casos donde existe, son cubiertos desde redacciones apartadas del aire. La integración con los equipos de aire en la comercialización también es una estrategia de buena parte de los casos estudiados ya que la principal forma de comercializar los espacios digitales es la negociación multiplataforma o “360°” donde aire y digital van de la mano.

Por último, se encuentra que los criterios de cobertura que se imponen desde la coordinación buscan ampliar los contenidos que vienen del aire para complementarlos con otros lenguajes y extender su narrativa en redes sociales pero no buscar una exclusividad o rebranding de la emisora en digital. Del mismo modo, conseguir que los contenidos ya producidos se escuchen de distintas formas es el principal objetivo del trabajo digital en la mayor parte de las emisoras incluidas. En estos dos puntos, no se observa una distinción entre radios tradicionales y online. Se observa, entonces, que la hipótesis de estudio se comprueba en parte. Si bien es cierto que los actores tradicionales no terminan de resolver la especificidad de las tareas digitales, en

algunos casos los equipos conformados para cubrir estos espacios son amplios y con altos grados de especificidad, de criterios de trabajo y fórmulas de integración con los equipos de aire. En la mayor cantidad de emisoras estudiadas sucede lo contrario, es decir, las tareas se cargan sobre los roles ya existentes. En este mismo modelo, sí se comprueba que los equipos de los proyectos nativos del digital son pequeños e integran todas las tareas en poco personal.

9.5. Incidencia de contextos y modelos de gestión

La realidad de los mercados de Ciudad de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Rosario es diferente. Tanto en cuanto a producción de contenidos como en explotación de otras plataformas, niveles de comercialización y organización productiva de las tareas digitales los casos estudiados por fuera de Buenos Aires cuentan con menor nivel de desarrollo. La excepción a esta regla es Cadena 3, de Córdoba, que es una de las emisoras con mayor grado de desarrollo en todas las áreas estudiadas.

Las plazas de Córdoba, Mendoza y Rosario son mercados donde la radio como medio de comunicación y de producción de contenidos locales tiene mayor relevancia social que la que tiene en Buenos Aires. Principalmente porque el mercado televisivo no cuenta con tanto nivel de desarrollo local. Sin embargo, el volumen de negocio es más pequeño. Los valores de los segundos publicitarios son menores en la comparación con los porteños y el tamaño del mercado de los auspiciantes locales es reducido. Incluso las grandes empresas de esas provincias en muchas ocasiones pautan más en medios de Buenos Aires que en medios locales. Esto genera una menor disponibilidad de recursos y un mercado tradicional más fuerte. De esta forma, emisoras con gran relevancia en audiencia como FM Vida, Nihuil, Radiofónica, Radio Dos, LV 10, FM Popular o Estación del Sol no tienen versiones digitales con una gran oferta de contenidos. En algunos casos, no cuentan con aplicaciones móviles. En la mayor parte de los casos, los sitios webs se constituyen como una presencia digital que sirve para mostrar la marca y permitir el acceso a la programación en vivo. Lo mismo sucede con los niveles de comercialización que, entre los estudiados, son los más bajos y menos diversos. No se registran estrategias para otras plataformas como YouTube y Spotify y los trabajos en redes sociales cuentan con menor volumen de publicaciones también. Esto es acompañado, de manera lógica, con ausencia de roles específicos de producción o comercialización digital y tercerización externa de tareas como la programación y el diseño gráfico.

Más allá de la relevancia de los contextos locales, los directores y gestores de los casos estudiados encuentran distintos argumentos al momento de explicar sus estrategias, tanto de

contenidos como comercial. En los casos con mayor volumen de desarrollo el mercado publicitario redundaba en una traba: el audio digital no tiene un lugar relevante en las agencias y no existe una especificidad para las versiones digitales de las radios. Esto produce que las marcas y agencias, en muchas ocasiones, no consideren a webs y aplicaciones de distintas emisoras como un medio distinto en el que pautar porque ya tienen parte de sus presupuestos en los canales tradicionales.

Por otro lado, las diferencias entre los volúmenes de negocio y los valores publicitarios también son relevantes al momento de pensar las estrategias. El mercado digital cuenta con precios que, al compararlos con lo recaudado en el canal tradicional, no llegan a generar volúmenes de negocio comparables. En los casos donde se consiguieron porcentajes de facturación, el negocio digital no supera el 10% de todo el volumen de facturación.

Esto produce que las decisiones en materia de producción de contenido y de diseño de los equipos de trabajo estén atadas a estos niveles de negocio. Casos como los de Mitre, La 100 y Cadena 3 apuestan por volumen de contenido con una alta cantidad de notas escritas y videos para insertarse, comercialmente, en el segmento de negocio de los portales de noticias nacionales. Así, la posibilidad de desprogramar y re-valorizar los contenidos ya producidos se combina con la búsqueda de ampliar el público objetivo al que llegan esos contenidos con noticias coyunturales de diversos temas.

Diferente es la estrategia de Vorterix que fue concebido como un proyecto donde las plataformas digitales tienen centralidad tanto para la comercialización como para la producción de contenidos. La producción audiovisual, la relevancia de YouTube como canal de distribución de contenidos y el diseño de una estrategia digital integrada son reflejo de esta concepción. Aunque en palabras de su director, Mario Pergolini, el principal cambio en la gestión consiste en aceptar y reconocer que la radio como medio ya no cuenta con los mismos volúmenes de negocio que en los últimos diez años.

La estrategia de Metro es similar aunque con mayor relevancia del contenido sonoro. De ahí que se piensen estrategias innovadoras como el Metro On Demand o la producción de podcast originales. Metro considera que su estrategia digital debe explorar todas las formas posibles de lo radiofónico en digital para impulsar comercialmente una revalorización de su marca en digital sin que el volumen de usuarios sea el principal objetivo.

En otros casos la producción de contenidos y la elaboración del modelo productivo están atadas a una complementación pero no expansión del marco narrativo del canal tradicional. Esto se encuentra principalmente en casos de emisoras habladas de corte informativo como pueden ser La Red, Continental, Nacional o Radio Con Vos. Allí, sus gestores sostienen que cuentan con

un volumen de negocio reducido en digital y que la principal funcionalidad que se encuentra en las plataformas digitales es el redireccionamiento a la escucha de la programación en vivo. En ese sentido también diseñan su actividad en redes sociales, donde la cobertura de lo que sucede al aire de la emisora es el principal contenido.

Los casos de emisoras musicales muestran menor grado de desarrollo en todos los aspectos: Aspen, Los 40, Mega, por ejemplo, explican sus estrategias por la búsqueda de que sus oyentes escuchen sus streamings en vivo.

Para las emisoras online, las plataformas digitales son sus únicos canales de comunicación y contacto con oyentes por lo tanto registran una centralidad en el contenido sonoro, principalmente el programado. Para estos casos se vuelve muy difícil el acceso al mercado publicitario tradicional, por lo tanto el financiamiento a través de la audiencia también incide en los contenidos.

Por último, los productores de podcast sostienen que el mercado local aún está en una etapa embrionaria, que la producción no siempre es sostenible económicamente y que eso condiciona los formatos de producción que suelen ser los más económicos y simples de realizar.

9.6.Discusiones finales

A seis años del lanzamiento de las redes de 4G en el país y con una penetración de internet móvil y fija no universal pero sí amplia, el modelo de negocio de la radio en la convergencia digital presenta algunas certezas, tendencias y apuestas.

Se observa que el volumen de ingresos alcanzado por las emisoras es poco relevante para el negocio tradicional. Sin embargo, la producción nativa del sistema digital comienza a obtener niveles de sostenibilidad que hubiesen sido difíciles de imaginar hace algunos años. Las emisoras online y algunos casos de producciones de podcast muestran niveles de profesionalización y financiamiento relevantes.

Para el mercado tradicional, entonces, la relación con el espacio digital adopta, en la mayoría de los casos, la forma de un espacio secundario donde atender necesidades de oyentes que no explican el grueso de la audiencia. Por lo tanto, las principales estrategias están destinadas a revalorizar lo ya producido y no a experimentar nuevas formas de producción sonora o audiovisual.

También se encuentra una gran diferencia entre los mercados de Buenos Aires y los de Mendoza, Rosario y Córdoba tanto a nivel publicitario como de contenidos. Los espacios

digitales se conciben como espacios de oferta del mismo contenido del canal tradicional y no se generan grandes estrategias para las plataformas de terceros.

Cuadro 110. Síntesis de estrategias en emisoras de FM estudiadas

	Contenidos	Distribución	Monetización	Organización productiva
	Convergente	Descentralizada	Publicitario multimedia	Integrado
	Personalizada Multimedia	Descentralizada	Publicitario multimedia	Especializado
	Convergente	Multiplataforma	Combinado	Integrado
	Lineal programada	Descentralizada	Publicitario tradicional	Precario
	Convergente	Multiplataforma	Publicitario multimedia	Integrado
	Personalizada Multimedia	Descentralizada	Publicitario tradicional	Especializado
	Lineal programada	Descentralizada	Publicitario tradicional	Precario
	Lineal programada	Descentralizada	Publicitario tradicional	Precario
	Personalizada Multimedia	Descentralizada	Publicitario tradicional	Especializado
	Personalizada Multimedia	Descentralizada	Publicitario tradicional	Especializado
	Lineal programada	Centralizada	Publicitario tradicional	Precario
	Lineal programada	Centralizada	Publicitario tradicional	Precario
	Lineal programada	Centralizada	Publicitario tradicional	Precario
	Lineal programada	Centralizada	Publicitario tradicional	Precario
	Personalizada Multimedia	Centralizada	Publicitario tradicional	Precario
	Lineal programada	Multiplataforma	Publicitario tradicional	Especializado

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se advierte cómo las estrategias publicitarias son las que menos niveles de experimentación e innovación muestran entre las radios de FM mientras exponen también las diferencias entre las emisoras de Buenos Aires y las del resto del país. Los casos con mayores niveles de estrategias convergentes o concebidas para aprovechar las capacidades de las plataformas digitales devienen de emisoras mayormente habladas (Vorterix, Metro y La 100 en mayor medida y Radio Con Vos, Oktubre, Club 947 y Gamba en menor medida).

Esto se repite en el caso de las emisoras de AM estudiadas. La generación de contenidos hablados o con fuerte presencia de carga informativa o de entretenimiento donde la música tiene un espacio secundario muestra que el espacio digital se convierte en un lugar muy importante para revalorizar esa producción. Sin embargo, las emisoras de AM y de FM muestran que los grados de integración y especialización de las tareas digitales con los equipos de aire depende

más de una decisión de gestión en cada una de las empresas estudiadas que de una forma de organizar la producción por el tipo de emisora. Las emisoras de AM dan un lugar central a sus contenidos de aire tanto en las webs como en las redes sociales. Sin embargo, sus modelos publicitarios suelen estar muy atados, también, a lo que sucede en el canal analógico.

Cuadro 111. Síntesis de estrategias en emisoras de AM estudiadas

	Contenidos	Distribución	Monetización	Organización productiva
	Personalizada Multimedia	Descentralizada	Publicitario tradicional	Especializado
	Personalizada Multimedia	Descentralizada	Publicitario multimedia	Especializado
	Personalizada Multimedia	Descentralizada	Publicitario tradicional	Especializado
	Convergente	Descentralizada	Publicitario multimedia	Integrado
	Lineal programada	Descentralizada	Publicitario tradicional	Precario
	Personalizada Multimedia	Multiplataforma	Publicitario tradicional	Especializado
	Lineal programada	Centralizada	Publicitario tradicional	Precario
	Personalizada Multimedia	Centralizada	Publicitario tradicional	Precario
	Personalizada Multimedia	Centralizada	Publicitario tradicional	Especializado
	Convergente	Centralizada	Publicitario multimedia	Integrado

Fuente: Elaboración propia

Entre las emisoras que mayor nivel de trabajo e innovación presentan para sus espacios digitales se registra que en algunos casos el contenido textual tiene mucha importancia, en otros se trabaja principalmente con el audio y en algunos otros el video ocupa el centro de la estrategia. Sin embargo, en la mayor parte de ellos, no hay un gran nivel de producción original y específica para los espacios digitales.

Se encuentran problemas en la personalización de la instancia de consumo y la autoprogramación. Estas capacidades son cedidas, en muchos casos, a plataformas de terceros como RadioCut, Spotify o YouTube. No se encuentran archivos sonoros en la mayoría de los casos y las emisoras sostienen la jerarquía para definir qué re-programar y qué no en sus plataformas.

Los casos estudiados que producen contenidos radiofónicos de manera nativa en el sistema digital muestran una concepción más amplia en la gestión de los canales de distribución. Esta concepción podría sintetizarse en que buscan estar en aquellas plataformas donde sus oyentes

están y escuchan contenidos. Esto vale tanto para las emisoras online como para los productores de podcast que rompen con el “mediacentrismo” para poner al oyente en el centro del diseño de la distribución. Los contenidos ofrecidos utilizan el sonido como principal y casi exclusiva forma de comunicación. Los niveles de monetización son combinados pero mucho más bajas y es una combinación de fuente de ingresos que surge de la necesidad de buscar alternativas ante problemas para poder comercializar publicitariamente sus contenidos. El modelo de membresía se transformó en una verdadera alternativa para los casos de las emisoras mientras los servicios de producción en una fuente central para las productoras de podcast. Con estos niveles de ingreso más bien bajos, la organización productiva es multi-tareas y precaria en la mayor parte de los casos y existe un amplio margen de roles y puestos no rentados.

Cuadro 112. Síntesis de estrategias en productores digitales estudiados

	Contenidos	Distribución	Monetización	Organización productiva
	Personalizada Multimedia	Multiplataforma	Combinado	Precario
	Personalizada Multimedia	Multiplataforma	Combinado	Precario
	Personalizada Multimedia	Multiplataforma	Combinado	Precario
	Lineal programada	Descentralizada	Publicitario multimedia	Integrado
	Personalizada Multimedia	Multiplataforma	Combinado	Especializado
	Personalizada Multimedia	Multiplataforma	Combinado	Precario
	Personalizada Multimedia	Multiplataforma	Combinado	Precario
	Personalizada Multimedia	Multiplataforma	Combinado	Precario
	Personalizada Multimedia	Multiplataforma	Combinado	Precario

Fuente: Elaboración propia

Las aplicaciones móviles son el espacio menos utilizado, explotado y valorado dentro de las estrategias de todos los casos, cualquiera sea su naturaleza. Se convierten en una especie de nuevo transistor sin mayores utilidades que la de poder enviar mensajes (texto y audio en algunos casos) a las emisoras. Las redes sociales, por su lado, se transforman en espacios donde, con diferentes reglas y lenguajes, las emisoras complementan la narrativa del aire. Muy pocas experiencias, alguna de ellas nativas del online, expanden estas narrativas con diferentes contenidos.

Jugadores emergentes como Spotify, medios provenientes de la gráfica y productoras de podcast expanden la cantidad de contenido radiofónico disponible y esto sirve de ampliación de agendas temáticas, recuperación de formatos olvidados en el mercado tradicional y nuevas formas de pensar el rol informativo del audio en el escenario convergente. Sin embargo, aún resta un avance en la profesionalización de estas producciones. Para los medios gráficos, los podcast se convierten en una oportunidad para mostrarse innovadores pero no se transforman en unidades de negocio. Las productoras independientes consiguen mayores ingresos con la producción para terceros que con la comercialización de los contenidos propios.

En materia de organización productiva, son muy pocos los casos que construyen equipos integrados o específicos para las tareas de producción y comercialización. Los roles de programación, diseño gráfico, audiovisual y gestión de redes sociales cuentan con distintos grados de especificidad. Se destaca que los roles de community manager y redacción digital tienden a integrarse o buscar mayores niveles de relación con los equipos de aire. En los equipos comerciales es donde menor grado de dedicación de recursos y especificidad de los mismos se encontró.

De esta manera, la mayor parte de las emisoras estudiadas tiene un uso complementario de las plataformas digitales mientras solo un pequeño grupo de ellas, aunque relevante en cuanto a su importancia en el mercado, busca un modelo de negocio convergente que construya mayores niveles de producción y comercialización en estas plataformas. La industria radiofónica ha cambiado su fisonomía en los últimos años y proyectos digitales asoman como alternativas posibles mientras el podcast se consolida como formato de producción. La coyuntura económica, el mercado publicitario y algunas decisiones en materia de gestión relegan los avances en buena parte de los casos.

El modelo de negocio sostiene la base de su funcionamiento con pocas alteraciones. Los contenidos programados (por el canal analógico para casos AM o FM) es el principal producto digital, las negociaciones publicitarias no muestran grandes avances mientras la forma de distribución y utilización de otras plataformas sociales y digitales se instalan como la principal novedad. Multicanalidad, reutilización y mimetización publicitaria parecen ser las formas de expandir más que renovar el modelo de negocio radiofónico en el espacio online y de repensar la forma de valorización del capital. La organización productiva también se expande a otras áreas pero, en la mayor parte de los casos, como recarga y precarización dentro del modelo tradicional. La renovación y los cambios más importantes parecen venir por la introducción de nuevos actores que están en vías de consolidar, formalizar y profesionalizar formas de producción y financiamiento. En el caso de las emisoras online estudiadas con una ruptura del

doble mercado del producto radiofónico tradicional al ubicar al oyente como fuente de ingresos primaria con los modelos de membresía y en el de los podcast con la “plataformización” del negocio y la ubicación, en algunos casos, en la cadena de valor como prestadores de servicios de producción. Actores como Spotify, YouTube, TuneIn o RadioCut –es decir, plataformas de intermediación entre productores y oyentes- parecen tener la llave para rediseñar (o no) la forma de producir otros contenidos, organizar y financiar de otras maneras la producción de contenido radiofónico. Hasta entonces, la programación se sostiene como principal y casi única forma de valorización del capital en el ecosistema radiofónico.

A cien años de su nacimiento, el modelo de negocio de la radio desanda un camino de hibridación y convergencia con otros espacios aunque sostiene al canal tradicional analógico como principal elemento ordenador de la organización productiva, de la generación de contenidos y del financiamiento.

Bibliografía

- Ala-Fossi, M., Lax, S., O'Neill, B., Jauert, P., & Shaw, H. (2008). The future of radio is still digital—but which one? Expert perspectives and future scenarios for radio media in 2015. *Journal of Radio & Audio Media*, 15(1), 4-25.
- Albarran, A. B. (1998). Media economics: Research paradigms, issues, and contributions to mass communication theory. *Mass Communication and Society*, 1(3-4), 117-129.
- Albarran, A. B. (2017). *The media economy*. Taylor & Francis.
- Albarran, A. B., & Pitts, G. G. (2001). *The radio broadcasting industry*. Allyn & Bacon.
- Albarran, A. B., Bellamy, R., Cohen, A., DeMars, T. R., Ferguson, D. A., Gross, R. & Smith, S. (2010). *The twenty-first-century media industry: Economic and managerial implications in the age of new media*. Lexington books.
- Aldea, P. G. (2011). La radio en Internet: las webs de las cadenas analógicas tradicionales. In *Radio 3.0. Una nueva radio para una nueva era: la democratización de los contenidos* (pp. 89-121). Fragua.
- Amdán, F. y Retegui, L. (2017) Estrategias, usos y paradojas en torno a las tic en radios sin fines de lucro: los casos de fm La Tribu y fm Boedo. En: Beltrán, R., & Becerra, M. Sin fines de lucro, con tecnologías y organización. *Buenos Aires: UBACyT*.
- Amdan, F., Fernández, P. M., Burgos, I. V. G., & Malcolm, M. S. (2014) Continental y AM 750. *Medios y TIC en la Argentina. Estudio sobre adopción de tecnologías de la*

información en medios de comunicación/Iª ed./Buenos Aires: Proyecto UBACYT 'Las tecnologías de los medios de comunicación en el escenario de la convergencia.

- Amoedo Casais, Avelino, Martínez-Costa, María y Moreno Moreno, Elsa (2012). “La radio generalista en la red: Un nuevo modelo para la radio tradicional”. En *Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación*, v. 10, n. 20, pp. 165-180.
- Amoedo, A. (2002). La producción radiofónica de los programas informativos. *Martínez Costa, Información radiofónica* (pág. 363). Barcelona: Ariel.
- Anselmi, F. y Courau, G. (2014). *Rock & Pop: La imaginación al poder*. Buenos Aires, Paidós.
- Antón, E. R. (2005). *Producción radiofónica*. Madrid: Cátedra.
- Araya Rivera, Carlos (2006). “Cómo producir un programa de radio”. En *Revista Educación*, vol. 30, núm. 2, pp. 165-172, Universidad de Costa Rica.
- Arrese, Ángel (2004). Algunas consideraciones sobre la gestión de productos y contenidos de los medios. En *Comunicación y sociedad*, 17 (2), pp. 9-44.
- Artero Muñoz, J. P. (2015). Economía y empresa de comunicación: escuelas académicas y periodos de desarrollo. *Austral Comunicación*, 4(1), 11-40.
- Arvidsson, A. (2014). The Value of Productive Publics in Radio: A Theoretical Frame on Value Creation in Participatory Culture. In *Radio Audiences and Participation in the Age of Network Society* (pp. 282-290). Routledge.
- Atorresi, A. (1995). *Los géneros radiofónicos: antología* (Vol. 123). Ediciones Colihue SRL.
- Avila, A. J. (2009). *Exploring a New Radio Audience* (Doctoral dissertation, The University of Texas at Austin).
- Azpillaga, P., & de Miguel, Z. (1999). Las industrias culturales en la economía informacional. *ZER: Revista de Estudios de Comunicación= Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, 3(5).
- Badía, J.A. (2012) *En mi vida: autobiografía*, Buenos Aires, Planeta.
- Balsebre, A. (1994). *El lenguaje radiofónico*. Cátedra. Madrid.
- Balsebre, A., Ricarte, J., Perona, J., Roca, D., & Barbeito, M. L. A. (2006): Los mitos de la publicidad radiofónica. Estrategias de la comunicación publicitaria en la radio española. *Madrid: Cátedra*.
- Barrios Rubio, A. (2016). *La radio generalista colombiana ante el desafío digital: un modelo en transición*. Universitat Autònoma de Barcelona.

- Barrios-Rubio, A., & Gutiérrez-García, M. (2016). Migración de la estrategia radiofónica colombiana: del sonido a las pantallas sociales. *Revista Latina de Comunicación Social*, (71), 1243-1260.
- Becerra, M. (2000). De la divergencia a la convergencia en la sociedad informacional: fortalezas y debilidades de un proceso inconcluso.
- Becerra, M., & Beltrán, R. (2014). Medios y TIC en la Argentina: Estudio sobre adopción de tecnologías de la información en medios de comunicación. *Buenos Aires: UBACyT*
- Becerra, M., & Mastrini, G. (2006). Senderos de la economía de la comunicación: un enfoque latinoamericano. *Cuadernos de Información y Comunicación*, 11, 111.
- Becerra, Martín (2014) La convergencia en cuestión. En Becerra, Martín y Beltrán, Ricardo (comp.) *Medios y TIC en la Argentina. Estudio sobre adopción de tecnologías de la información en medios de comunicación*. Buenos Aires, Proyecto UBACYT "Las tecnologías de los medios de comunicación en el escenario de la convergencia", e-book, pp. 5-10.
- Beltrán, R., & Becerra, M. (2017). Sin fines de lucro, con tecnologías y organización. *Buenos Aires: UBACyT*.
- Bentley, J. M., & Barnes, C. C. (2015). Opportunities for dialogue on public radio Web sites: A longitudinal study. *Journal of Radio & Audio Media*, 22(1), 96-114.
- Bergés, Laura, De Mateo, Rosario y Sabater, Marta (2009). *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla, Comunicación Social.
- Berrade, M. (2009) El Mundo, la radio... un recorrido por el esplendor de la BBC argentina. Corregidor, Buenos Aires.
- Berry, R. (2013), 'Radio with pictures: Radio visualization in BBC national radio', *The Radio Journal – International Studies in Broadcast & Audio Media* 11: 2, pp. 169–184.
- Berry, R. (2015). A golden age of podcasting? Evaluating Serial in the context of podcast histories. *Journal of Radio & Audio Media*, 22(2), 170-178.
- Berry, R. (2016). Podcasting: Considering the evolution of the medium and its association with the word 'radio'. *Radio Journal: International Studies in Broadcast & Audio Media*, 14(1), 7-22.
- Bizberge, Ana (2015). Los modelos de negocio de la televisión en internet en el mercado latinoamericano. *Revista Austral Comunicación*, 4 (1), Buenos Aires, Universidad Austral, pp. 83-125.

- Bolaño, César (2012). Considerações sobre a Economia Política do rádio no Brasil. *Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación*, 14 (2).
- Bonet, M. (2012). Distribución: analógica o digital, lo importante es llegar al oyente. *Gallego-Pérez, Juan-Ignacio; García-Leiva María-Trinidad (coords.). Sintonizando el futuro: radio y producción sonora en el siglo XXI. Madrid: Instituto RTVE*, 189-207.
- Bonet, M., & Sellas, T. (2019). Del flujo al stock: el programador radiofónico ante la gestión del catálogo digital. *El profesional de la información (EPI)*, 28(1).
- Bonini, T. (2015). The ‘second age’ of podcasting: Reframing podcasting as a new digital mass medium. *Quaderns del CAC*, 41(18), 21-30.
- Bonini, T., & Monclús, B. (Eds.). (2014). *Radio Audiences and participation in the Age of Network Society*. Routledge.
- Bonini, T., Caliandro, A., & Massarelli, A. (2016). Understanding the value of networked publics in radio: employing digital methods and social network analysis to understand the Twitter publics of two Italian national radio stations. *Information, Communication & Society*, 19(1), 40-58.
- Bonini, T.; Sellas, T. (2014). “Twitter as a Public Service Medium? A Content Analysis of the Twitter Use Made by Radio RAI and RNE”. *Communication & Society*, 27(2), p. 125-146.
- Bonini, Tiziano y Gazi, Angeliki (2018) “‘Haptically Mediated’ Radio Listening and its Commodification: The Remediation of Radio through Digital Mobile Devices”. En: *Journal of Radio & Audio Media*, vol. 25, n.1, pp. 109-125.
- Bosetti, O. E. (1994). *Radiofonías: palabras y sonidos de largo alcance* (Vol. 6). Ediciones Colihue SRL.
- Bosetti, Oscar (1994). *Radiofonías*. Buenos Aires, Colihue.
- Bosetti, Oscar y Haye, Ricardo (comps) (2015). *Las radios universitarias argentinas*. Buenos Aires, UNLAM.
- Bosetti, Oscar y Haye, Ricardo (comps) (2016). *Encrucijadas del nuevo milenio: radio, comunicación y nuevas tecnologías*. Buenos Aires, UNDAV.
- Bottomley, A. J. (2015). Podcasting: A decade in the life of a “new” audio medium: Introduction. *Journal of Radio & Audio Media*, 22(2).
- Bravo, F. (2010) *Mi domicilio es el aire*. Buenos Aires, Penguin Random House.

- Brunet, M. A. (2003). El eslabón perdido en la historia de la radio. *Cuadernos del Sur. Historia*, (32), 245-266.
- Califano, B., & Bizberge, A. (2019). Reguladores de medios en la Argentina (1990-2018). *Questión*.
- Campos Freire, F. (2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 16, 13-30.
- Carboni, Ornella. (2015), “Los procesos de organización productiva y del trabajo en las tiras diarias de la televisión abierta argentina (2002-2012), Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales, FSOC, UBA.
- Caro González, Francisco (2007). *Gestión de Empresas Informativa*. España, Facultad de Comunicación. Universidad de Sevilla, 2007.
- Casadesus-Masanell, Ramón y Ricart, Joan (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2), 195-215.
- Casajús, L. (2014). *Radios universitarias y redes sociales. Análisis de la gestión de contenidos de la radio universitaria española en las redes sociales* (Doctoral dissertation, Universitat Jaume I).
- Casajús, L. (2015). *Radios universitarias y redes sociales. Análisis de la gestión de contenidos de la radio universitaria española en las redes sociales* (Doctoral dissertation, Universitat Jaume I).
- Casajús, L., & Guerrero, M. V. (2014). Los jóvenes prosumidores en la radio universitaria 2.0: un perfil en construcción. *Edmetic*, 3(1), 87-111.
- Casajús, L., & Martín-Pena, D. (2016). La presencia de las radios universitarias españolas en las redes sociales. *Comunicación y Hombre*, (12), 291-304.
- Cazalla, L. M. (2017). ¿Cómo valoran los oyentes las aplicaciones de las radios españolas?. In *Periodismo en nuevos formatos* (pp. 457-470).
- Cea-Esteruelas, M. (2013). Economía de los cybermedios: modelos de ingresos y fuentes de financiación. *El profesional de la información*, v. 22, Nº 4, pp. 353-361.
- Cea-Esteruelas, Nereida (2016). “Modelo comunicativo de la ciberradio: estudio de las principales emisoras europeas”. En: *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 22, n. 2, pp. 953- 968.
- Cebrián Herreros, Mariano (2008). *La radio en internet: De la ciberradio a las redes sociales y la radio móvil*. Buenos Aires, La Crujía.

- Cebrián Herreros, Mariano (2009). Expansión de la ciberradio. *Revista Enl@ce Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 6 (1), pp. 11-23.
- Cebrián Herreros, Mariano (2011). La radio en el entorno de las multiplataformas de comunicaciones. *Radio-Leituras*, 2, pp. 31-68.
- Centocchi, C. (2014). Audiobranding: reflexiones sobre sus variantes radiofónicas digitales. *LIS Letra. Imagen. Sonido. Ciudad Mediatizada*, (11), 151-163.
- Chignell, H. (2010). Radio Studies. *The Encyclopedia of Literary and Cultural Theory*.
- Corda, R., Martínez-Costa, P., & Müller, M. (2016). Radio, innovación y narrativas transmedias:¿ qué papel juega el sonido en el nuevo ecosistema de los medios multiplataforma. In *Ponencia presentada en el Congreso Iberoamericano de Comunicación (AEIC), Madrid*.
- Cordeiro, Paula (2012) “Radio becoming r@dio: Convergence, interactivity and broadcasting trends in perspective”. En *Participations, Journal of Audience and Reception Studies*, v. 9, n. 2, pp. 492-510.
- Cuesta Moreno, Oscar (2012). Los axiomas de la radio, la tecnología y el periodismo radiofónico. *Poliantea* 8 (14), pp. 191-212.
- Cwynar, Christopher (2017) “NPR Music: Remediation, curation, and National Public Radio in the digital convergence era”. En: *Media, Culture & Society*, v. 39, n. 5, pp. 680 –696.
- Dantas, M. (2011). “Nueva etapa de la industria cultural: de la lógica fabril a los jardines amurallados”, en *Revista Herramientas Web*, dic. Recuperado de: <http://www.herramienta.com.ar/herramienta-web-10/nueva-etapa-de-la-industriacultural-de-la-logica-fabril-los-jardines-amurallados>.
- de Quadros, M. R., & Lopez, D. C. (2014). Rádio e redes sociais: novas ferramentas para velhos usos?. *Intexto*, (30), 166-183.
- Díaz Espina, C. (2013). Modelos de negocio y medios online. Aproximación teórica a la cuestión. *Razón y palabra*, 82, -.
- Dougall, A. B., & Dougall, P. A. (2005). *El último broadcaster: la saga de un anglo-criollo en la Argentina (1887-1977)*. Literature of Latin America.
- Edmond, M. (2015). All platforms considered: Contemporary radio and transmedia engagement. *New Media & Society*, 17(9), 1566-1582.

- EGTA (2019), Podcast monetisation strategies & Best Practices, Egta insights, Bruselas. Disponible en: http://www.egta.com/uploads/insights/2019_egta_insight_podcast.pdf
- Eliades, A. (2003). Historia legal de la radio y la televisión en Argentina. *Revista Oficios Terrestres* 8 (3). Disponible en: http://perio.unlp.edu.ar/sites/default/files/eliades-_hist_radioytv.pdf
- Espada, A. (2017b). Radio en internet y estrategias de negocio: Análisis comparativo de RadioCut, Posta FM, Vorterix Rock y Cienradios. *Sphera Publica*, 2(17).
- Espada, A. (2020a). La adaptación radiofónica a internet: estrategias de negocio de las radios más escuchadas de Buenos Aires (2016-2017). Quilmes, EDIUNQ.
- Espada, A. (2020b). Un breve recorrido por la bibliografía argentina en los estudios sobre la radio. *Question/Cuestión*, 2(66), e412-e412.
- Espada, A. E. (2017a). Ecosistema radiofónico online en Argentina. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 4(8), 54-62.
- Espada, A. E. (2018a). La radio porteña y su estructura de propiedad: análisis de las políticas de comunicación y de la estructura de una industria analógica (1983–2016). *Austral Comunicación*, 7(1), 121-149.
- Espada, A. E. (2018b). Nuevos modelos radiofónicos: las redes de podcast en Argentina. *Question*.
- Espada, A. E. (2019). Estrategias de negocio para sus webs de las radios más escuchadas de Buenos Aires. *adComunica*, (17), 67-88.
- Espada, Agustín (2015). Vorterix Rock: hacia la resignificación de los modelos de negocios radiofónicos en Argentina. *Revista Comunicación y Medios*, 31. Santiago, Universidad de Chile.
- Evans, C. L., & Smethers, J. S. (2001). Streaming into the future: A Delphi study of broadcasters' attitudes toward cyber radio stations. *Journal of Radio Studies*, 8(1), 5-28.
- Faus Belau, Ángel (1973). *La radio: introducción al estudio de un medio desconocido*. Madrid, Guadiana Publicaciones.
- Ferguson, D. A., & Greer, C. F. (2018). Visualizing a non-visual medium through social media: The semiotics of radio station posts on Instagram. *Journal of Radio & Audio Media*, 25(1), 126-141.

- Fernández Sande, Manuel y Peinado Miguel, Fernando (2012). “La empresa radiofónica actual”. En: Gallego Pérez, Ignacio y García Leiva, Trinidad (coords) *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*. Madrid, Instituto RTVE.
- Fernández, J. L. (1994). *Los lenguajes de la radio*. Atuel.
- Fernández, J. L. (2003). El hojaldre temporal de lo radiofónico. *Figuraciones* (185).
- Fernández, J. L. (2008). *La construcción de lo radiofónico*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Fernández, J. L. (2012). *La captura de la audiencia radiofónica*. Buenos Aires, Argentina: Liber.
- Fernández, J. L. (2013). Mediatizaciones de sonido en las redes: el Límite Vorterix. *Letra. Imagen. Sonido: Ciudad Mediatizada*, (10), 150-163.
- Fernández, J. L. (2014). Asedios a la radio. *El fin de los medios masivos: El debate continúa*, 93-110.
- Fernández, J. L. (2016). O rádio em tempos de mobilidade de networking. *Líbero*, (34), 65-76.
- Fernández, J. L. (2017). La vida en plataformas: auriculares+ smartphones. *Pardo Abril*, (2017), 256-273.
- Fernández, J. L. (2018). *Plataformas mediáticas: elementos de análisis y diseño de nuevas experiencias*. Crujía.
- Ferrareto, Luiz (2014). Estruturação da mercadoria das emissoras comerciais sob a convergencia. *Revista Famecos*, 21 (3), Porto Alegre, pp. 943-965.
- Ferrareto, Luiz (2015). Inquietudes e tensionamentos: pistas para a compreensão do futuro do rádio comercial em sua fase de convergencia. *Revista Intexto*, 34, Porto Alegre, p. 214-235.
- Ferrareto, Luiz (2016). Dos Hertz aos bytes, revisitando os desafios do século XXI para um novo velho rádio. En: Kischinhevsky, Marcelo, Lopez, Debora y Zuculoto, Valci (orgs) *Estudos Radiofônicos no Brasil: 25 anos do Grupo de Pesquisa Rádio e Média Sonora da Inercom*. San Pablo, Intercom.
- Ferrareto, L. A., Morgado, F., & Saballa Junior, L. H. (2019). O jornalista com múltiplas funções no rádio: velhos preconceitos para novos desafios. *Rádio-Leituras. Mariana, MG. Vol. 10, n. 1 (jan./jun. 2019), p. 22-40*.

- Ferrer, A. M. (2018). Producción de noticias radiofónicas en el contexto de la convergencia periodística: análisis de Radio Marca y sus sinergias con Marca y marca.com. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 24(1), 758.
- Fleitas, Víctor (2015). *Historias de aire: hacia una radio que sea fiesta de los sentidos*. Entre Ríos, Editorial UNER.
- Flew, T. (2011). Media as creative industries: Conglomeration and globalization as accumulation strategies in an age of digital media. In *The political economies of media: The transformation of the global media industries* (pp. 84-100). Bloomsbury Professional.
- Flick, U. (2011). Mixing methods, triangulation, and integrated research. *Qualitative inquiry and global crises*, 132(1), 1-79.
- Föllmer, G. (2014). Redefining Co-production in German Radio: Incorporating the Listener in German Radio Plays. In *Radio Audiences and Participation in the Age of Network Society* (pp. 168-189). Routledge.
- Freire, D. C. L. (2012). Rádio com imagens: uma proposta de sistematização do uso de vídeos em páginas de emissoras de rádio. *Brazilian Journalism Research*, 8(2), 80-96.
- Gabay, S. P. (2014). *Transformaciones de la radio en la era digital: el impacto del nuevo entorno tecnológico* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).
- Galay, F. G. (2015). Movimiento podcaster: la nueva concreción de la radio libre. *Question*, 1(46), 135-150.
- Gallego Pérez, Ignacio (2012) “La audiencia en la radio: viejos roles, nuevas funciones”. En Gallego Pérez, Ignacio y García Leiva, Trinidad (Coords.) *Sintonizando el future: Radio y producción Sonora en el siglo XX*. Madrid, Instituto RTVE, pp. 209-228.
- Gallego, J. I. (2015). User-generated playlists: Radio music programming in the age of peer-to-peer production, distribution and consumption. *Radio audiences and participation in the age of network society*. Nova Iorque, Londres: Routledge, 195-211.
- Gallo, R. (1991). *La radio: ese mundo tan sonoro*. Corregidor.
- Gambaro, D., & Vicente, E. (2013). A (re) valorização do locutor na internet: estratégias do rádio em um cenário de reconfiguração digital. *Revista de Radiodifusão*, 7(8), 52-60.
- García Lastra, José (2012) “Del modelo productivo de la era analógica al de la radio multicanal”. En Gallego Pérez, Ignacio y García Leiva, Trinidad (Coords.) *Sintonizando*

- el future: Radio y producción Sonora en el siglo XX*. Madrid, Instituto RTVE, pp. 167-188.
- García, M. G., Pellicer, R., & Páez, J. J. P. (2002). *Teoría y técnica del lenguaje radiofónico*. Bosch.
 - García-Lastra, J. M. (2012). Del modelo productivo de la era analógica al de la radio multicanal. *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*.
 - Garnham, N. (2011). De las industrias culturales a las creativas. Análisis de las implicancias en el Reino Unido. En: Bustamante, E. (ed.) *Industrias creativas. Amenazas sobre la cultura digital*. Barcelona, Gedisa, pp. 21-47.
 - Gerbaldo, J. (2010). Hacia una cartografía de las radios comunitarias argentinas. *Diálogos de la Comunicación*, (82), 18.
 - Gertrudix, M., & García, F. (2011). Topografía de los servicios sonoros en la red social. In *Radio 3.0. Una nueva radio para una nueva era: la democratización de los contenidos* (pp. 249-279). Fragua.
 - Glantz, Mark (2016) "Internet Radio Adopts a Human Touch: A Study of 12 Streaming Music Services". En: *Journal of Radio & Audio Media*, v. 23, n. 1, pp. 36-49.
 - Golding, P., & Murdock, G. (1978). Theories of communication and theories of society. *Communication research*, 5(3), 339-356.
 - Gómez García, Rodrigo y Sánchez Ruiz, Enrique (2011). La economía política de la comunicación y la cultura. Tradiciones y conceptos. *Portal de la Comunicación InCom-UAB*.
 - Gómez Rubio, Leire López Vidales, Nereida (2015). "El magazine radiofónico: La evolución de un formato híbrido de éxito en las cadenas generalistas". En *Revista Ámbitos*, nº 30, Universidad de Sevilla, España
 - González, A., & Portas, M. (2017). Sobre los nuevos modelos de negocio en las actividades radiofónicas. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 4(7), 40-45.
 - Gutiérrez, María, Ribes, Xavier y Monclús, Belén (2011). "The youth audience and the access to conventional broadcasting music radio through Internet". En *Comunicación y Sociedad*, N 24, v 2, pp. 270-305.
 - Ha, L., & Ganahl, R. (2004). Webcasting business models of clicks-and-bricks and pure-play media: A comparative study of leading webcasters in South Korea and the United States. *International Journal on Media Management*, 6(1-2), 74-87.

- Havens, T., Lotz, A. D., & Tinic, S. (2009). Critical media industry studies: A research approach. *Communication, culture & critique*, 2(2), 234-253.
- Haye, R. (2003). Noticias de un medio cautivante. Otro siglo de radio. *La Crujía Ediciones, Buenos Aires*.
- Haye, R. (2018). La Radiodifusión Universitaria en la Argentina. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, (15).
- Haye, R. M. (2000). Sobre radio y estética. Una mirada desde la filosofía del arte. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, (23).
- Haye, R. M. (2003). *Otro siglo de radio: noticias de un medio cambiante*. La Crujía.
- Heise, N. (2014). On the shoulders of giants?: How audio podcasters adopt, transform and re-invent radio storytelling. *Transnational radio stories (Martin Luther University Halle-Wittenberg)*.
- Hendricks, J. A., & Mims, B. (2015). *Keith's radio station*. Burlington, MA: Focal Press.
- Hendy, D. (2000). *Radio in the global age*. John Wiley & Sons.
- Hesmondhalgh, David (2007). *The cultural industries*. Londres, Sage.
- Hirschmeier, S., Tilly, R., & Beule, V. (2019, January). Digital transformation of radio broadcasting: an exploratory analysis of challenges and solutions for new digital radio services. In *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Horvath, Ricardo (1996). Los avatares de la radio en Argentina. *Revista Chasqui*, 56, CIESPAL, pp. 56-59.
- Ibarra, D. J. (2017). *Transformaciones y persistencias en la comunicación radiofónica: incidencia del uso de Internet y la digitalización en la radio* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de la Plata).
- Iglesias, M. (2015). *A contramano: modelos de gestión, modos organizativos y estrategias económicas de las emisoras comunitarias argentinas en búsqueda de la sustentabilidad (2005-2015)* (Doctoral dissertation, Tesis de maestría. Maestría en Industrias Culturales: políticas y gestión, Universidad Nacional de Quilmes (mimeo)).
- Iglesias, M. (2017). Tensiones frente a la sostenibilidad en la Argentina de Cambiemos. *RevCom*, (5), 34-46.
- Izuzquiza, F. (2019) *El Gran cuaderno del Podcasting*. Kailas, Madrid.

- Jackson Pitts, M., & Harms, R. (2003). Radio websites as a promotional tool. *Journal of Radio Studies*, 10(2), 270-282.
- Jaimes, D. (2013). La dimensión educativa en las radios comunitarias. *Tram [p] as de la Comunicación y la Cultura*.
- Jaimes, D. M. (2020). Jóvenes que toman la palabra: radios comunitarias, formación y comunicación popular en la Argentina (2011-2015).
- Kejval, L. (2017). Investigar desde la comunicación alternativa, popular y comunitaria. *Avatares de la comunicación y la cultura*, (13).
- Kejval, L. (2017). Reconfiguraciones de la identidad política de las radios comunitarias, populares y alternativas argentinas. *RevCom*, (5), 6-21.
- Kejval, L. (2018). Una apuesta teórica: comprender las radios comunitarias, populares y alternativas desde el análisis político del discurso/A theoretical proposal: understanding the community, popular and alternative radios from the political discourse analysis. *Algarrobo-MEL*, 7, 1-20.
- Kellner, D. (2009). Media industries and media/cultural studies: an articulation. *Political Economy and Cultural Studies*, 1-47.
- Kischinhevsky, M. (2017). Radio y medios sociales: mediaciones e interacciones radiofónicas digitales. *Editorial UOC*, 1-210.
- Kuyucu, M. (2014). From Analog to Digital Radio Management: The New Radio and New Media. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 4(4), 58.
- Lacey, Kate (2014) "Smart radio and audio apps: the politics and paradoxes of listening to (anti-) social media". En: *Australian Journalism Review*, v. 36, n. 2, pp. 77-90.
- Laor, T., Galily, Y., & Tamir, I. (2017). Radio presence in online platforms in Israel. *Israel Affairs*, 23(5), 951-969.
- Levatti, A. R. (2018) Radio y entretenimiento: la música como rasgo de identidad en el origen de las emisoras AM de Santa Fe y Paraná. *TERRITORIOS de la RADIO SUS HISTORIAS y MEMORIAS*, 51.
- Levatti, Ariel y Lvovich, Lea (2013). *Radio, ¿con la música a otra parte?: De la galena a la era digital*. UNER, Entre Ríos.
- Lijphart, A. (1971). Comparative politics and the comparative method. *The american political science review*, 65(3), 682-693.
- Linares Palomar, R., & Neira Borrajo, E. (2017). Serial, el programa radiofónico que resucitó el podcasting. *Área Abierta*, 17(1), 73-82.

- Linares, A. (2017). El despliegue de Radio Nacional de Argentina a internet durante el kirchnerismo. Entre la expansión y la exploración. *Viator. Revista científica de comunicación desde los bordes*, (4), 81-105.
- Lind, R. A., & Medoff, N. J. (1999). Radio stations and the world wide web. *Journal of Radio Studies*, 6(2), 203-221.
- Lindeberg, A. (2019). So you have podcast? Reuters Institute.
- Lindenboim, Federico (2013). La conformación de una radiofonía comercial en Argentina. *Revista Herramientas*, 3 (9), Buenos Aires, pp. 7-25.
- Lindgren, M. K. M., & Hilmes, M. (2018). Future of Radio Studies. In *Transnationalizing Radio Research: New approaches to an old medium* (pp. 301-313).
- Lindgren, M., & Phillips, G. (2014). Radio reinvented: the enduring appeal of audio in the digital age. *Australian Journalism Review*, 36(2), 5.
- Lister, B., Mitchell, C., & O'Shea, T. (2010). *Managing radio*. Sound Concepts.
- López Vidales, Nereida y Ortiz Sobrino, Miguel (2011). "Perfiles profesionales en la radio española". En *Revista Telos*, abril-junio, pp. 1-10.
- Lopez, D. C., & de Quadros, M. R. (2015). O rádio e a relação com o ouvinte no cenário de convergência: uma proposta de classificação dos tipos de interatividade. *Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia*, 22(3), 164-181.
- Lopez, D. C., & Freire, M. (2010). O potencial das ferramentas multimídia em ambiente de convergência: um estudo de caso do site da Rádio BandNews FM. *Estudos em Jornalismo e Mídia*, 7(1), 30-45.
- López, Débora (2012). "Profesional multitarea y contenido multiplataforma: nuevas prácticas en la radio contemporánea". En *Revista Diálogos*, nº 84, enero-junio 2012.
- Luque, E. S. M. (2012). Movidito, movidito, juntitos todos juntitos. Apuntes sobre las estrategias expresivas de emisoras orientadas a sectores populares de la ciudad de Córdoba. *Question*, 1(35), 372-386.
- Luzón-Fernández, Virginia; Gómez-González, Ángel y Cervantes-Urbieto, Rosa (2017). "Figuras profesionales emergentes de radio y televisión en la era de la hipermedialidad". *Revista Mediterránea de Comunicación*, nº 8, v 1, pp. 45-57.
- Marchi, S. (2002). *Cinta testigo: la radio por dentro*. Sudamericana.
- Markman, K. M. (2012). Doing radio, making friends, and having fun: Exploring the motivations of independent audio podcasters. *New Media & Society*, 14(4), 547-565.

- Marta-Lazo, C., & Sobrino, M. Á. O. (Eds.). (2016). *La información en radio: contexto, géneros, formatos y realización*. Fragua.
- Marta-Lazo, C., & Sobrino, M. Á. O. (Eds.). (2016). *La información en radio: contexto, géneros, formatos y realización*. Fragua.
- Martí, J. (2008). “Factores que inciden en las transformaciones de la radio especializada en el actual contexto digital: Del modelo radio 1.0 al 2.0”. Trabajo presentado en el Congreso AE-IC.
- Martínez Costa, M. D. P. (2011). La nueva organización de la producción. In *Radio 3.0. Una nueva radio para una nueva era: la democratización de los contenidos* (pp. 123-140). Fragua.
- Martínez Costa, M. P., & Müller, M. J. (2017). El futuro de la radio musical en el entorno digital en Argentina y España. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 4(7), 86-101.
- Martínez Costa, M. P., Moreno, E., & Amoedo, A. (2018). Mapa de la radio online en España: tipología y caracterización en el contexto de los cibermedios. *El profesional de la información (EPI)*, 27(4), 849-857.
- Martínez Costa, M., Moreno, E., & Amoedo, A. (2012). The development of the news-information production model on general-interest radio in Spain: the case of Cadenaser.com. In *Radio Evolution: Conference Proceedings*.
- Martínez Costa, M., Moreno, E., & Amoedo, A. (2012, September). The development of the news-information production model on general-interest radio in Spain: the case of Cadenaser.com. In *Radio Evolution: Conference Proceedings*.
- Martínez Costa, María y Prata, Nair (2017) “La radio en busca de su audiencia: hacia una escucha diversificada y multiplataforma”. En *Revista Intercom*, v. 40, n. 3, pp. 109-128.
- Martínez Luque, S. (2011). Notas sobre la radio en Córdoba: Continuidades y Transformaciones de la última década. *XV Jornadas Nacionales de Investigadores en Comunicación. “Recorridos de Comunicación y Cultura. Repensando prácticas y procesos”*. Río Cuarto, Córdoba. Mimeo.
- Marx, K. (1999). *Capital: An abridged edition*. OUP Oxford.
- Mastrini, G. (2017). Economía Política de la Comunicación e Industrias Culturales: apuntes sobre su vigencia actual. *Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo*, 2, 139-148.

- Mata, M. C. (2000). Para una memoria de la radio en Córdoba. *Estudios: Centro d Estudios Avanzados*, (13), 149-172.
- Mata, María (1993a). “La radio: una relación comunicativa”. En *Revista Diálogos de la Comunicación*, N 35, Lima.
- Mata, María (1993b). “¿Radio popular o comunitaria?”. En *Revista Chasqui*, N 47, Quito.
- Mata, María (1994). “Hacer radio es producir realidad”. En *Revista Chasqui*, N 49, Quito.
- Mata, María (1998). Saber sobre radio. *Revista Signo y Pensamiento*, 17 (33), Universidad Javeriana, Colombia, pp. 91-98.
- Mata, María y Scarafía, Silvia (1993). *Lo que dicen las radios. Una propuesta para analizar el discurso radiofónico*. ALER, Quito.
- Matallana, A. (2006) Locos por la radio: una historia social de la radiofonía en la Argentina, 1923-1947, Buenos Aires, Prometeo.
- Matallana, Andrea (2013). Inventando la radio comercial: Apuntes para una biografía de Jaime Yankelevich. *Revista de Instituciones, Ideas y Mercados*, 58, pp. 147-166.
- Meditsch, Eduardo (2001). O ensino do radiojornalismo em tempos de internet. Exposición en *Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, Campo Grande/MS.
- Merkin, M., & Ulanovsky, C. (1995). *Días de radio: historia de la radio argentina*. Espasa Calpe.
- Miége, Bernard (1992). “Perspectivas. Las industrias de la cultura y de la información. Conflicto con los nuevos medios de comunicación”. En *Revista Telos*, nº 29 marzo-mayo. Madrid.
- Mieke, Bernard (2008). Las industrias culturales y de información: un enfoque socioeconómico. En *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 10 (1), pp. 1-15.
- Miguel De Bustos, Juan Carlos (1993). *Los grupos multimedia: Estructuras y estrategias en los medios europeos*. Barcelona, Bosch.
- Miguel, F. P., & Barba, D. R. (2011). Nuevos modelos de negocio para la radio. In *Radio 3.0. Una nueva radio para una nueva era: la democratización de los contenidos* (pp. 141-162). Fragua.
- Milito, C., & Casajús, L. (2011). Las radios universitarias argentinas en Internet: relevamiento, desarrollos, modelos y enfoques. *Question*, 1.

- Monje, D. I., Mercadal, S. L., & Doyle, M. M. (2013). "Otro territorio: emergencia, controversias y perspectiva en torno al emergente sector de medios públicos en Argentina a partir del año 2009". *AVATARES de la Comunicación y la Cultura*, (6).
- Moreno Cazalla, L. (2018). *La Radio Online en España ante la convergencia mediática: sintonizando con un nuevo ecosistema digital y una audiencia hiperconectada* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Moreno, Elsa (2005). Las radios y los modelos de programación radiofónica. *Revista Comunicación y Sociedad*, 18 (1).
- Morris, Jeremy y Patterson, Eleanor (2015) "Podcasting and its Apps: Software, Sound, and the Interfaces of Digital Audio". En: *Journal of Radio & Audio Media*, v. 22, n. 2, pp. 220-230.
- Mosco, Vincent (2006). La Economía Política de la Comunicación: una actualización diez años después. En *Cuadernos de Información y la Comunicación*, 11, pp. 57-79.
- Müller, M. J., Costa, M. P. M., & Villar, M. (2020). The podcast expansion in public radio: comparative study of Radio Nacional Argentina and Radio Nacional de España (2019). *Hipertext. net: Revista Académica sobre Documentación Digital y Comunicación Interactiva*, (20), 5.
- Müller, María (2013). "Los programas de máxima audiencia en la radio argentina: características y contenidos de los magazines líderes (2010)". Tesis, Universidad Austral, Buenos Aires.
- Muñoz, J. P. A. (2015). Economía y empresa de comunicación: escuelas académicas y períodos de desarrollo. *Austral Comunicación*, 4(1), 11-40.
- Murdock, G., & Golding, P. (1973). For a political economy of mass communications. *Socialist register*, 10(10).
- Murdock, G., & Golding, P. (2016). Political economy and media production: a reply to Dwyer. *Media, Culture & Society*, 38(5), 763-769.
- Murdock, Graham (1998). Comentarios de base: las condiciones de la práctica cultural. En Ferguson, Marjorie y Holding, Peter (eds.). *Economía política y estudios culturales*. Barcelona, Bosch, pp. 161-184.
- Murray, S. (2009). Servicing 'self-scheduling consumers' Public broadcasters and audio podcasting. *Global Media and Communication*, 5(2), 197-219.
- Newman, N., & Gallo, N. (2019). News podcasts and the opportunities for publishers. Reuters Institute.

- Noguera, J. E. (1985). *Radiodifusión en la Argentina* (p. 57). Buenos Aires: Editorial Bien Común.
- Novick, M. (2000), “La transformación de la organización del trabajo”. En: De la Garza Toledo, E. (comp) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Olivares, C. (2018) El comienzo de la radiodifusión en San Juan (1930-1955) 43. *TERRITORIOS de la RADIO SUS HISTORIAS y MEMORIAS*, 37.
- Orrantia, A. (2020). *Diez claves para contar buenas historias en podcast: O como producir contenidos en un entorno digital cambiante*. Editorial UOC.
- Ortiz Sobrino, Miguel (2012). “Radio y post-radio en España: Una cohabitación necesaria y posible”. *Revista Área Abierta*, 12 (2).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci, C. (2005). Clarifying business models: originis, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16.
- Otero, T. P. (2015). De las ondas a los 140 caracteres. El uso de Twitter por los principales programas de la radio española. *Palabra Clave*, 18(3), 816-841.
- Páez, Juan, Veloso, Luz y Payet, Anna (2014). Los jóvenes ante la sono-esfera digital: medios, dispositivos y hábitos de consumo sonoro. *Revista Comunicación y Sociedad*, 27 (1), pp. 205-224.
- Pallares, M. R. (2014). *Análisis de los actuales modelos de gestión de contenidos y conocimiento en las grandes cadenas de radiodifusión españolas: SER, Onda Cero, COPE y RNE* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Pallares, M. R. (2017). Reutilización de la ficción sonora en la Cadena ser. El caso de Podium Podcast. *Área Abierta*, 17(1), 83.
- Pedrero Esteban, L. M., & Damas, S. (2018) Innovación radiofónica en las pantallas: Análisis de las notificaciones informativas publicadas por las apps de las principales cadenas españolas de radio generalista. En: *Mediamorfosis, Radiografía de la innovación en el periodismo*.
- Pedrero Esteban, L. M., & Herrera-Damas, S. (2017). La notificación push como estrategia informativa de la radio en el entorno digital. *El profesional de la información (EPI)*, 26(6), 1100-1107.

- Pedrero Esteban, L. M., & Pulido, P. C. (2019). La radio en el entorno digital: los nuevos canales de las ondas hertzianas. In *La comunicación en el escenario digital: Actualidad, retos y perspectivas* (pp. 349-377). Pearson Educación de Perú.
- Pedrero Esteban, L. M., Rubio, A. B., & Ávila, V. M. (2019). Adolescentes, smartphones y consumo de audio digital en la era de Spotify. *Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, (60), 103-112.
- Pedrero Esteban, L., Pérez, A. y Sánchez, C. (2014) “Desafíos de la industria radiofónica española en el entorno digital: hacia la redefinición de su modelo de producción, comercialización y difusión”. Conferencia presentada en el *XV Foro de investigación en comunicación. El nuevo diálogo social: organizaciones, públicos y ciudadanos*, Pontevedra (España), 6 y 7 de febrero.
- Pedrero Esteban, Luis y Contreras Pulido, Paloma (2019) “La radio en el entorno digital: los nuevos canales de las ondas hertzianas. En: Romero-Rodríguez, L. y Rivera-Rogel, D. (coords) *La comunicación en el escenario digital: Actualidad, retos y propectivas*. Ecuador, Pearson-UTPL.
- Peña Jiménez, P., & Pascual, A. (2013). Redes sociales en la radio española. Facebook, Twitter y Community Management. *Zer: Revista de Estudios de Comunicacion*, 18(35).
- Pérez, M. D. P. M. C. (2011). La nueva organización de la producción. In *Radio 3.0. Una nueva radio para una nueva era: la democratización de los contenidos* (pp. 123-140). Fragua.
- Pérez-Alaejos, P., Pedrero-Esteban, L. M., & Asier, L. A. (2018). La oferta nativa de podcast en la radio comercial española: contenidos, géneros y tedencias. *Fonseca, Journal of Communication*, (17), 91-106.
- Pérez-Alaejos, P., Pedrero-Esteban, L. M., & Asier, L. A. (2018). La oferta nativa de podcast en la radio comercial española: contenidos, géneros y tedencias. *Fonseca, Journal of Communication*, (17), 91-106.
- Petit Torres, Elsa (2003). “El cambio tecnológico en el modelo de producción radial”. En *Revista Opción*, Año 19, nº 40, pp. 118-140.
- Picard, R. (1989). *Media economics: Concepts and issues* (Vol. 22). SAGE Publications, Incorporated.
- Picard, R. (2005). Unique characteristics and business dynamics of media products. *Journal of media business studies*, 2(2), 61-69.

- Picard, R. (2014). Las industrias informativas:¿ tienen futuro?. *Palabra Clave*, 17(4), 1069-1096.
- Picard, R. G., & Lowe, G. F. (2016). Questioning media management scholarship: Four parables about how to better develop the field. *Journal of Media Business Studies*, 13(2), 61-72.
- Picard, R., & Reis, P. (2002). Management control systems design: a metaphorical integration of national cultural implications. *Managerial Auditing Journal*.
- Picco, E. (2016). Apuntes para una historia de los medios de comunicación de Salta. *Viator. Revista científica de comunicación desde los bordes*, (3), 115-129.
- Piñeiro Otero, T. (2014). De la audiencia convencional a la audiencia social. Una nueva perspectiva en torno a las comunidades de los programas de radio en España.
- Piñeiro-Otero, T. (2015). Del jingle a las radios corporativas: una aproximación al concepto de audiobranding. *Prisma Social: revista de investigación social*, (14), 663-668.
- Porcel, A., & Quinteros, M. P. (2018). Nuevos medios para viejos fines: Parque Podcast, red de podcasts. *COMUNICACION DIGITAL*, 58.
- Portugal, M., & Yudchak, H. (2008). *Hacer radio, Guia integral*. Editorial Galerna.
- Potter, R. F. (2002). Give the people what they want: A content analysis of FM radio station home pages. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 46(3), 369-384.
- Prata, Nair (2008). Webradio: novos gêneros, novas formas de interação. Trabajo presentado en XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.
- Radio Rivadavia (1998). 40 Años (1958-1998) de LS5 Radio Rivadavia, Buenos Aires, Rivadavia.
- Ragin, C. C. (2004). Turning the tables: How case-oriented research challenges. *Rethinking social inquiry: Diverse tools, shared standards*, 123.
- Rébora, Edmundo (2002). “El crecimiento de la radio”. En: Secretaría de Cultura de la Nación. *Industrias Culturales, mercado y políticas públicas en Argentina*. Buenos Aires, Ediciones Ciccus.
- Reis, A. I. (2018). Invisible audio: an analysis of the podcasts of Portuguese newspapers.
- Ren, W., & Chan-Olmsted, S. M. (2004). Radio content on the World Wide Web: comparing streaming radio stations in the United States. *Journal of Radio Studies*, 11(1), 6-25.

- Ribes, X., Monclús, B., García, M. G., & Martí, J. M. (2017). Aplicaciones móviles radiofónicas: adaptando las especificidades de los dispositivos avanzados a la distribución de los contenidos sonoros. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 4(7), 29-39.
- Rodilla, C. G. A. (2016). La radio y la televisión estatal em Argentina: historia, regulación y procesos de cambio (1920-2015). *Revista Brasileira de História da Mídia*, 5(1).
- Rojas-Torrijos, J. L., Caro-González, F. J., & González Alba, J. A. (2020). The emergence of native podcasts in journalism: Editorial strategies and business opportunities in Latin America.
- Romano, E. (1993). *Voces e imágenes en la ciudad: aproximaciones a nuestra cultura popular urbana* (Vol. 1). Ediciones Colihue SRL.
- Rotman, A. (2014). Las radios universitarias, Argentina frente a un nuevo paradigma de la comunicación. *Martín Pena, D. y Ortiz Sobrino, MA (comps.) Las radios Universitarias en América y Europa. Madrid: Fragua.*
- Rubio, A. B. (2019). Bifurcación del modelo de negocio radiofónico colombiano en la convergencia antena–ecosistema digital. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 25(2), 677.
- Sande, M. F., & Miguel, F. P. (2012). 2. La empresa radiofónica actual. *Sintonizando el futuro: radio y producción sonora en el siglo XXI*, 29.
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). La construcción del marco teórico en la investigación social. *Manual de metodología: Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. Buenos Aires: CLACSO.*
- Schilke, O., Ullrich, S. y Wirtz, B. (2010). Strategic Development of Business Models. *Long Range Planning*, N° 43, 272-290.
- Segura, M. S., Hidalgo, A. L., Kejval, L., Linares, A., Longo, V., Traversaro, N., & Vinelli, N. A. (2016). Los medios comunitarios ante las nuevas políticas de comunicación. *Actas de Periodismo y Comunicación*, 2.
- Segura, M. S., Linares, A., Espada, A., Longo, V., Hidalgo, A. L., Traversaro, N., & Vinelli, N. (2018). La multiplicación de los medios comunitarios, populares y alternativos en Argentina. Explicaciones, alcances y limitaciones. *Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo (RICD)*, 2(9), 88-114.

- Sellas, T. (2012). Repositorios sonoros y recomendación de contenidos. El caso iVoox. *El profesional de la información*, 21(2), 206-209.
- Sellas, T. (2014). Sports Broadcasting in the Age of Network Society: Engagement with Listeners and Interaction throughout a Collective Experience. In *Radio Audiences and Participation in the Age of Network Society* (pp. 130-148). Routledge.
- Sellas, T., & Solà, S. (2019). Podium Podcast and the freedom of podcasting: Beyond the limits of radio programming and production constraints. *Radio Journal: International Studies in Broadcast & Audio Media*, 17(1), 63-81.
- Silva, F. G. F. E., Colussi, J., & Rocha, P. M. (2018). WhatsApp as a tool for participation on Spanish radio: A preliminary study of the program Las Mañanas on RNE. *Journal of Radio & Audio Media*, 25(1), 77-91.
- Smerling, T. (2012). La concentración de la propiedad de los medios en Rosario: 1997/2007.
- Sobrino, M. A. O., & Vidales, N. L. (Eds.). (2011). *Radio 3.0: una nueva radio para una nueva era: la democratización de los contenidos*. Fragua.
- Soledad, S. M., Emilia, V., Verónica, L., Natalia, V., Larisa, K., Laura, H. A., ... & Natalia, T. (2017). Regresión. Las nuevas políticas para medios comunitarios en Argentina. *Logos*, 24(1).
- Spinelli, M., & Dann, L. (2019). Podcasting. *The Audio Media Revolution*. London: Bloomsbury Academic.
- Starkey, G. (2014). When Speech Was 'Meaningful' and Presenters Were Just a Phone Call Away: The Development of Popular Radio Talk Formats in Early UK Commercial Radio. In *Radio Audiences and Participation in the Age of Network Society* (pp. 53-69). Routledge.
- Starkey, G. (2016). The Pictures, Text, Time-Shifted Audio, and Podcasts of Digital Radio Journalism Online. *The Routledge Companion to Digital Journalism Studies*, 469.
- Starkey, G. (2017). Radio: The resilient medium in today's increasingly diverse multiplatform media environment. *Convergence*, 23(6), 660-670.
- Stigler, G. J. (1968). *Production and distribution theories: the formative period* (No. HB75 S77 1968).

- Sullivan, J., Aufderheide, P., Bonini, T., Berry, R., & Llinares, D. (2020). PODCASTING IN TRANSITION: FORMALIZATION AND ITS DISCONTENTS. *AoIR Selected Papers of Internet Research*.
- Tirole, J., & Jean, T. (1988). *The theory of industrial organization*. MIT press.
- Tobi, Ximena (2007). La radio en los 60: Redefiniciones a partir de la llegada de la TV. *Revista Question*, 13 (1), Buenos Aires, UNLP.
- Tobi, Ximena (2008). “El origen de la radio: De la radioafición a la radiodifusión”. En: Fernández, José (ed.) *La construcción de lo radiofónico*. Buenos Aires, La Crujía.
- Tobi, Ximena (2010). La construcción de la empresa radiofónica. *Revista Letra, Imagen y Sonido*, 3 (5), Buenos Aires, UBA.
- Toledo, D. (2018) LV 13 Radio San Luis: marco organizacional durante su primera década de desarrollo (1942-1952) 43. *TERRITORIOS de la RADIO SUS HISTORIAS y MEMORIAS*, 37.
- Toledo, D. (2018) Objetivos programáticos de LV 13 Radio San Luis durante su inauguración en 1942: una mirada desde los discursos en medios gráficos 47. *TERRITORIOS de la RADIO SUS HISTORIAS y MEMORIAS*, 57.
- Tremblay, Gaëtan (2011). Desde la teoría de las industrias culturales: Evaluación crítica de la economía de la creatividad. En Bustamante, Enrique (Ed.) *Industrias creativas: Amenazas sobre la cultura digital*, Barcelona, Gedisa, pp. 49-80.
- Ulanovsky, C. (2007). *Siempre los escucho: retratos de la radio argentina en el siglo XXI*. Emece Editores.
- Ulanovsky, C., & Pelayes, S. (2011). *La Radio Nacional. Voces de la historia. 1937-2011*. Buenos Aires, RTA.
- Ulanovsky, C., Pelayes, S., Lema, G. y Ronzoni, A. (2014) *Radio Belgrano (1983-1989), el aire que la democracia nos legó*. Buenos Aires, Colihue.
- van Haandel, J. y Ramos, F. (2015) “The use of transmedia storytelling in the radio universe”. En Oliveira, M. & Ribeiro, F. (eds) *Radio, sound and Internet*, Proceedings of Net Station International Conference, pp. 168-187.
- Vidales, N. L. (2011). La radio se transforma: nuevas tecnologías, nuevos hábitos de consumo y nuevos perfiles para el medio más cercano. In *Radio 3.0. Una nueva radio para una nueva era: la democratización de los contenidos* (pp. 15-40). Fragua.

- Videla Rodríguez, J. J., & Piñeiro-Otero, T. (2013). Hacia una "radio social": Interacción, proyección y repercusión de las cadenas españolas en redes sociales. *Icono14*, 11(2), 5-31.
- Videla Rodríguez, J. J., & Piñeiro-Otero, T. (2013). La radio móvil en España. Tendencias actuales en las apps para dispositivos móviles. *Palabra Clave*, 16(1), 129-153.
- Videla Rodríguez, José y Piñeiro-Otero, Teresa (2017) "La radio online y offline desde la perspectiva de sus oyentes-usuarios. Hacia un consumo híbrido". En *Estudios del Mensaje Periodístico*, v. 23, n. 2, pp. 1437-1455.
- Wasko, J., Murdock, G., & Sousa, H. (Eds.). (2011). *The handbook of political economy of communications*. John Wiley & Sons.
- Westerlund, M., Rajala, R., & Leminen, S. (2011). Insights into the dynamics of business models in the media industry. *Laurea Julkaisut A74*.
- Wildau, P. (2014) *Bienvenidos a la radio: un viaje apasionante al corazón de Metro... la radio*. Buenos Aires, Dunken.
- Wincott, A., & Griffin, K. (2013). Interactivity beyond the Newsroom: a study of the interactive relationship in two BBC radio productions. In *Public service media in the digital age: international perspectives* (pp. 69-88). Cambridge Scholars Publishing.
- Xhardez, Verónica (2012). "El trabajo en juego. Trabajo "creativo" y organización productiva en la Industria Cultural de Videojuegos: implicaciones socio-económicas (Argentina, 2009-2011)". Tesis para optar por el título de Dra. en Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Buenos Aires, mimeo.
- Yaguana, H. (2018). El Ecosistema Radiofónico: De la Radio Tradicional a las Pantallas. *Media XXI*, 1-177.
- Zallo, R. (2007). La economía de la cultura (y de la comunicación) como objeto de estudio. *ZER: Revista de Estudios de Comunicación= Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, 12(22).
- Zallo, R. (2015). Current Challenges for the Critical Economy of Culture and Communication. In *Power, Media, Culture* (pp. 3-34). Palgrave Macmillan, London.
- Zallo, Ramón (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*. Madrid, Akal.
- Zelenkauskaitė, A. (2018). Value of user-generated content: Perceptions and practices regarding social and mobile media in two Italian radio stations. *Journal of Radio & Audio Media*, 25(1), 23-41.