



Espada, Agustín

# La adaptación radiofónica a internet : ¿hacia la pérdida de la sonoridad? Estrategias de negocios para sus webs de las radios más escuchadas de Buenos Aires



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

*Cita recomendada:*

*Espada, A. (2018). La adaptación radiofónica a internet: ¿hacia la pérdida de la sonoridad? Estrategias de negocios para sus webs de las radios más escuchadas de Buenos Aires. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/3903>*

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

## **La adaptación radiofónica a internet: ¿hacia la pérdida de la sonoridad? Estrategias de negocios para sus webs de las radios más escuchadas de Buenos Aires**

***TESIS DE MAESTRÍA***

**Agustín Eduardo Espada**

aeespada@gmail.com

### **Resumen**

Este trabajo propone un estudio que describe y analiza la forma en la cual las emisoras de radio adoptan a internet como otro punto de distribución de sus contenidos. Sin embargo, este objetivo no prescinde del análisis y las implicancias de unas condiciones estructurales (esquema de propiedad, mercado publicitario, usos sociales, regulación y otras relaciones con el Estado) que se tornan trascendentes para la gestión y administración de estas empresas.

Del primer al último capítulo, entonces, esta tesis trabaja en resolver dos preguntas: ¿qué hacen las radios tradicionales en sus webs? Y, ¿por qué?



# **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.*

Tesis para  
Maestría en Industrias Culturales: políticas y gestión  
Universidad Nacional de Quilmes

**Autor**  
Agustín Espada

**Director**  
Santiago Marino

Bernal, noviembre de 2017

*A la universidad pública y al CONICET por hacerlo posible.*

*A la radio y a mis entrevistados por dejarse preguntar y no quedarse quietos.*

*A ustedes por leer.*

*A Santiago Marino por su guía, dirección y generosidad.*

*A Gianni por el refugio, la compañía y la alegría.*

*A Cecilia y Eduardo, a Rubens y Amalia, por hacerme quien soy.*

*Gracias.*

## Índice de contenidos

<b>1. Introducción.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Marco Teórico.....</b>	<b>12</b>
2.1. Economía Política y Economía de la Comunicación y la Cultura.....	12
2.2. Las industrias culturales como objeto de estudio de la comunicación	14
2.2.1. La radio como industria cultural.....	17
2.3. Empresa de comunicación y gestión .....	23
2.3.1. La gestión de empresas radiofónicas.....	27
2.4. Modelos y estrategias de negocios.....	29
2.5. Convergencia digital y cambios en los modelos de negocios .....	33
2.6. La radio en la convergencia digital.....	38
<b>3. Diseño de la investigación y metodología .....</b>	<b>47</b>
3.1. Origen del tema de estudio, preguntas, objeto y objetivos de estudio	47
3.2. Fases de estudio y herramientas metodológicas .....	51
3.3. Terminología y conceptos para el análisis de las webs .....	59
3.4. Descripción de los casos a analizar.....	63
3.4.1. CienRadios.com.ar.....	64
3.4.2. Minutouno.com.ar.....	66
3.4.3. Vorterix.com .....	68
3.4.4. Metro951.com .....	70
3.4.5. Continental.com.ar .....	72
3.4.6. Fmaspen.com.....	74
3.4.7. Lared.am .....	75
3.4.8. Radiodisney.disneylatino.com.....	77
3.4.9. Radionacional.com.ar.....	78
3.4.10. Amdelplata.com.ar .....	80
<b>4. Una historia económico-política de la radio argentina .....</b>	<b>83</b>

4.1.	De la tecnología al medio: el nacimiento de la radiodifusión argentina	84
4.2.	La edad de oro.....	86
4.3.	La televisión, los cambios y el surgimiento de “lo radiofónico”.....	89
4.4.	De la privatización a los multimedios .....	91
4.5.	Cambio de siglo: de los grupos multinacionales a los para-estatales	95
4.6.	Cambio de gobierno y después: la radio precaria y el ecosistema online	100
4.7.	Algunas consideraciones sobre la historia de la industria radiofónica argentina.....	102
<b>5.</b>	<b>Modelos y estrategias de las radios en Buenos Aires .....</b>	<b>104</b>
5.1.	Radio Nacional.....	104
5.1.1.	Contenidos .....	104
5.1.2.	Organización, interactividad selectiva, participación y servicios	107
5.1.3.	Comercialización y equipo web .....	110
5.2.	Radio La Red.....	112
5.2.1.	Contenidos .....	112
5.2.2.	Organización, interactividad selectiva, participación y servicios	114
5.2.3.	Comercialización y equipo web .....	116
5.3.	Radio Del Plata .....	121
5.3.1.	Contenidos .....	121
5.3.2.	Organización, interactividad selectiva, participación y servicios	123
5.3.3.	Comercialización y equipo web .....	126
5.4.	Radio Continental .....	128
5.4.1.	Contenidos .....	128
5.4.2.	Organización, interactividad selectiva, participación y servicios	131
5.4.3.	Comercialización y equipo web .....	135

5.5.	Radio 10, Mega 98.3 y Pop 101.5 (Minutouno.com).....	138
5.6.	Radio Mitre y La 100 (CienRadios.com) .....	143
5.6.1.	Contenidos .....	143
5.6.2.	Organización, interactividad selectiva, participación y servicios 150	
5.6.3.	Comercialización y equipo web .....	156
5.7.	Radio Disney.....	162
5.7.1.	Contenidos .....	162
5.7.2.	Organización, interactividad selectiva, participación y servicios 165	
5.7.3.	Comercialización y equipo web .....	168
5.8.	FM Aspen.....	170
5.8.1.	Contenidos .....	170
5.8.2.	Organización, interactividad selectiva, participación y servicios 172	
5.8.3.	Comercialización y equipo web .....	174
5.9.	FM Metro.....	175
5.9.1.	Contenidos .....	175
5.9.2.	Organización, interactividad selectiva, participación y servicios 179	
5.9.3.	Comercialización y equipo web .....	185
5.10.	Vorterix .....	189
5.10.1.	Contenidos .....	189
5.10.2.	Organización .....	194
5.10.3.	Interactividad, servicios e información institucional.....	198
5.10.4.	Comercialización y equipo web.....	199
<b>6.</b>	<b>Análisis y comparación de las estrategias .....</b>	<b>203</b>
6.1.	Estrategias de contenidos de la programación .....	203
6.1.1.	Radios AM.....	203
	Fuente: Elaboración propia .....	204
6.1.2.	Radios FM.....	206
	Fuente: Elaboración propia .....	207

6.1.3. Comparación y categorización de las estrategias con los contenidos programados .....	208
6.2. Estrategias de contenidos exclusivos .....	209
6.2.1. Radios AM.....	209
6.2.2. Radios FM.....	211
6.2.3. Comparación y categorización de las estrategias con los contenidos exclusivos.....	213
6.3. Estrategias de organización, interacción y otras informaciones/servicios.....	214
6.3.1. Radios AM.....	214
6.3.2. Radios FM.....	216
6.3.3. Comparación y categorización de organización, interactividad e información-servicio.....	219
6.4. Estrategias de comercialización.....	221
6.4.1. Radios AM.....	221
6.4.2. Radios FM.....	223
6.4.3. Comparación y categorización de las estrategias de comercialización .....	225
6.5. Equipos de producción.....	226
6.5.1. Radios AM.....	226
6.5.2. Radios FM.....	228
6.5.3. Comparación y categorización de la cantidad de recursos utilizados en producción y comercialización.....	230
Fuente: Elaboración propia.....	231
6.6. Clasificación de estrategias de negocios para las radios.....	232
<b>7. Conclusiones .....</b>	<b>239</b>
<b>8. Bibliografía.....</b>	<b>246</b>



## **1. Introducción**

Los medios de comunicación masiva se enfrentan desde hace algunos años a una pregunta/problema de difícil resolución: cómo gestionar el cambio de paradigma mediático que supone la irrupción de internet como plataforma de producción, distribución y consumo cultural.

Esta es, básicamente, la pregunta que mantiene ocupada a buena parte de los investigadores y académicos de la comunicación y, por sobre todo, a los directores, gestores y administradores de medios de comunicación. La sustentabilidad de las organizaciones productoras y distribuidoras de información y entretenimiento no es un problema nuevo ni exclusivo de la ebullición digital. Sin embargo, internet lo volvió transversal y lo profundizó. Desde los más pequeños a los más grandes, la pregunta por los modelos de desarrollo de contenidos y de fuentes de ingresos en esta plataforma llena horas de discusiones y líneas de revistas, libros, blogs y diarios.

Dentro del compendio de medios tradicionales que buscan una salida a esta encrucijada digital que supone cambios en los consumos y nuevas condiciones en el reparto económico, la radio juega un rol tímido. Su menor relevancia económica frente a la televisión o la prensa gráfica la ubican a la sombra de los movimientos de estas industrias. Más aún, el proceso de convergencia empresarial que dejó a muchas emisoras en manos de grandes multimedios puso a buenas porciones del sector en un rol subsidiario de otros medios. En muchos de estos grupos, la evolución y el desarrollo de los productos radiofónicos dependen más del devenir de un diario, de un canal de televisión o de una empresa de telecomunicaciones que de la radio misma.

Este trabajo propone un estudio que describe y analiza la forma en la cual las emisoras de radio adoptan a internet como otro punto de distribución de sus contenidos. Sin embargo, este objetivo no prescinde del análisis y las implicancias de unas condiciones estructurales (esquema de propiedad, mercado publicitario, usos sociales, regulación y otras relaciones con el Estado) que se tornan trascendentes para la gestión y administración de estas empresas.

El consumo y el contacto de las audiencias con la radio se montan sobre una amplia gama de plataformas, dispositivos y necesidades. Teléfonos inteligentes, computadoras, tablets, aparatos tradicionales y hasta televisores. Redes sociales, páginas webs, aplicaciones para celulares y las más tradicionales AM y FM. La multiplicación y diversificación de formas de llegar a los contenidos radiofónicos volvió necesaria la pregunta por la forma a través de la cual las emisoras resuelven esta ramificación web.

La radio pierde audiencia. Así como en la televisión y la prensa gráfica, las plataformas tradicionales se vuelven cada vez menos relevantes en los consumos culturales. Tanto por reemplazo como por cambios en las cadenas de valores, la convergencia digital pone en crisis los modelos tradicionales. Esta transformación se monta sobre una estructura mediática local fuertemente dependiente del Estado (Becerra, 2015) y con poca musculatura competitiva.

Con todo esto, ¿qué es internet para la radio? ¿Cómo la interpretan y trabajan las principales emisoras? ¿Por qué? ¿Qué ofrecen? ¿Aprovechan las capacidades que habilita para la ruptura de programaciones, para incorporar otros lenguajes, para personalizar y segmentar la experiencia?

Álvarez Monzoncillo metaforiza en su trabajo sobre la televisión en internet y las potencialidades de esta plataforma: “se pueden diseñar nuevos contenidos para poder ser vendidos en nuevos mercados, se trataría de hacer nuevos vinos para nuevas botellas y no intentar vender el mismo vino en diferentes botellas” (2011:161).

Este trabajo propone un recorrido por uno de los tipos de botellas en los cuales la radio trabaja para satisfacer a sus audiencias conectadas: las páginas webs. Indagar sobre el tipo de vino (contenido) que las emisoras ponen en estas botellas implica necesariamente preguntarse por las razones de ser y las causas de estas propuestas. Así se llega a la pregunta por los modelos de negocio y desarrollo para los sitios webs. Un interrogante que no se detiene en la descripción de los contenidos sino que avanza sobre las formas de monetización y comercialización de esos espacios a lo que suma la cantidad de recursos que se ponen a disposición de esos proyectos.

Este trípode –contenidos, comercialización, recursos- que pretende resumir las estrategias se transforma en círculo al momento de analizar causas y consecuencias. De acuerdo al caso tomado, este círculo puede ser vicioso o virtuoso.

Una buena forma de presentar e introducir este trabajo es el de sincerar su alcance y anclar su enfoque. Esta tesis no habla del futuro de la radio, sino de su actualidad. Esta tesis toma sólo una parte de la radio en internet: el trabajo de las emisoras tradicionales (y de un grupo acotado de ellas) en una de las plataformas (las páginas). Es decir, no se habla de podcasts o de radios online, tampoco de aplicaciones para celulares o de redes sociales. Por último, esta tesis no pretende declarar la muerte o supervivencia del medio.

El análisis de lo hecho por las emisoras más escuchadas en las páginas webs busca, además de cumplir con los objetivos claros y delimitados de esta tesis, aportar al debate por las formas a través de las cuales el medio cumple actualmente y cumplirá en el futuro con su función social, cultural y democrática.

Para esto, el presente trabajo está estructurado en cinco capítulos. En el inicial se delimita la matriz conceptual y el paradigma teórico a través del cual se toma a la radio como objeto de estudio. En este apartado se sientan los pilares teóricos aportados por la Economía Política de la Comunicación y el estudio de las como industrias culturales. Aquí también se viaja por las distintas definiciones históricas de la radio y los cambios que se producen en la misma a partir de la convergencia digital. Es decir, se delimitan los objetos “radio” y “radio en internet”. Además, se teje la relación entre empresa de medios, gestión, entorno y modelo de negocios para poder marcar aquellos puntos y aspectos a estudiar dentro de estas unidades.

En el segundo capítulo se describen las herramientas metodológicas a utilizar en este estudio. Para esto es fundamental el recorrido por las distintas etapas que atravesó el proceso de análisis del objeto de estudio así como también la descripción de los dos instrumentos fundamentales para esto: la grilla de comparación de las webs y las entrevistas. Para completar, este apartado sirve para hacer una profunda descripción de los casos de estudio y describir términos claves o críticos.

El capítulo siguiente, el tercero, hace un breve y fugaz recorrido por la historia de la radio. Desde la transformación de la tecnología en medio, este apartado narra la evolución de los contenidos, de las políticas, de las fuentes de ingresos y de los usos sociales de la radio. Un aporte esencial de este apartado es el repaso por las distintas apariciones tecnológicas que modificaron este camino (la televisión, los transistores, la FM... hasta llegar a internet). Del mismo modo, este recorrido permite analizar las causas de la estructura actual (económica, de propiedad, comercial) de la industria radiofónica.

En el capítulo cuarto se describe cada una de las webs analizadas. Los contenidos volcados, la organización de los mismos, los niveles de interactividad y participación, la comercialización y los equipos digitales de cada una de las radios hacen a este desglose. Una descripción minuciosa y puntual de cada uno de estos ítems en los diez casos trabajados sirven de paso previo y necesario para la categorización y clasificación de estas estrategias.

Eso sucede en el quinto y último capítulo de este trabajo. Con lo producido por las descripciones de cada uno de los casos, este apartado trabaja en la comparación y en el establecimiento de estrategias comunes o similares de acuerdo a los distintos patrones que hacen a las radios. Por ejemplo, sean estas AM o FM, musicales o informativas, de audiencia joven o adulta, etc. Se trata del capítulo más interesante y relevante de esta tesis ya que sintetiza las estrategias analizadas, las clasifica y obtiene conclusiones.

Del primer al último capítulo, entonces, esta tesis trabaja en resolver dos preguntas: ¿qué hacen las radios tradicionales en sus webs? Y, ¿por qué?

Mis primeros recuerdos al lado de una radio transcurren en la cocina de casa. Todavía repica en mi cabeza la cortinilla del servicio informativo de Radio Mitre que me avisaba que llegaba tarde al colegio. Después, todo se vuelve fútbol. Tardes domingueras de transmisiones partidarias donde el rezo se convertía en golpe a la mesa si esos relatos neuróticos no terminaban en gol de Independiente. Más adelante, “La Oral Deportiva” me acompañaba tarde a tarde para saber todas las noticias del equipo. La radio de la cocina de casa, el estéreo del auto de mi papá o la “spica” que me había regalado mi abuelo eran

las formas de conectarme con ese mundo de sonidos que marcaban momentos del día.

Ya como estudiante de la carrera de Comunicación Social en la Universidad de Quilmes, y con gustos radiofónicos más noticiosos y propios, el proyecto Vorterix llamó mi atención. Se transformó en algo parecido a mi primer objeto de estudio. Me intrigaba saber por qué una radio transmitía imágenes las 24 horas del día.

A cuatro años de ese momento, estudiar la radio es mi trabajo. Y escucharla - en cualquier plataforma y dispositivo- todavía es un pasatiempo. Esta tesis es el producto final de muchos meses de análisis, observación y lectura. Pero también es el producto intermedio, coyuntural, el registro “fotográfico” de un estudio que avanza, se transforma y se mueve casi tanto como su objeto. Acá los resultados.

## **2. Marco Teórico**

En este apartado se detallan las perspectivas, herramientas y conceptos analíticos con los cuales se trabaja el objeto de estudio de esta tesis. Se describe la trayectoria y especificidad de la Economía Política de la Comunicación y la Cultura (EPCC) desde su perspectiva crítica como paradigma de estudio de las industrias culturales como unidad de análisis. Al mismo tiempo, se enumeran las especificidades económicas de los actores y productos de estas industrias.

El siguiente apartado también está atravesado por el concepto de “empresa de comunicación” como forma de interpelar y describir a los productores culturales e informativos. Los modelos de negocio, las estrategias y las tácticas resultan de una relevancia trascendental para responder a las preguntas que se les formulan a estas organizaciones y por eso también forman parte del marco teórico y conceptual en el que se inserta el presente trabajo.

### **2.1. Economía Política y Economía de la Comunicación y la Cultura**

El estudio de la comunicación y la cultura tiene distintas vertientes y paradigmas analíticos. Este trabajo escoge y adopta el paradigma de la EPCC. Se entiende, entonces, que el estudio de los medios de comunicación debe contemplar la faceta de éstos como organizaciones productivas con fines y objetivos específicos (renta, servicio público, sociales). Al mismo tiempo, estas organizaciones se insertan en un contexto en el que reina una lógica económica, política, social y productiva que ordena, entre otras cosas, los recursos disponibles. Es por esta razón que el estudio de la comunicación y la cultura desde la EPCC busca evitar el economicismo y el culturalismo al momento de trabajar estos fenómenos (Miege, 2008; Gómez García y Sánchez Ruíz, 2014). Para esto, se busca un trabajo multifacético que incluya herramientas provenientes de la economía, la política y la sociología.

El estudio de los medios de comunicación como instituciones económicas resulta relevante para comprender las funciones y actividades de estas organizaciones. La economía de los medios de comunicación profundiza, con herramientas de la micro y la macroeconomía, el entramado que habilita el

funcionamiento de unas unidades productivas que trabajan en el seno de la cultura y la sociedad (Albarran, 1999). Sin embargo, la economía política utiliza herramientas teóricas de estudio más amplias.

*Como objeto de estudio de una ciencia social como la economía, los contenidos culturales comunicados nacen de actos de creación simbólica, implican procesos de trabajo y valorización peculiares por su propia naturaleza, suponen siempre algún proyecto estético y comunicativo independientemente de su calidad, se plasman en objetos o servicios culturales y comunicativos que son demandados por tales y tienen una eficacia social en el lado de la percepción social en forma de disfrute, conocimiento y vertebración social. (Zallo, 2011:43)*

La EPCC entiende, entonces, que la producción de bienes y servicios de las organizaciones que conforman el sector se produce en un marco económico determinado por relaciones sociales y políticas (con el Estado). Se trata de un paradigma de estudio que reconoce a la economía y a la política como determinantes de la actividad de las organizaciones productoras de comunicación junto a las relaciones entre éstas, las instituciones, la cultura y las prácticas sociales (Kellner, 1998).

Las condiciones de producción y las formas de valorización se ven así marcadas por un modelo económico y político, el capitalismo, que moldea el escenario en el cual se llevan adelante la producción y las prácticas culturales (Garnham, 2011). En definitiva, la EPCC se preocupa por entender la producción cultural en un contexto con estructuras e instituciones que determinan cómo y quiénes acceden a los recursos necesarios para la misma. “En un sentido estricto, economía política es el estudio de la relaciones sociales, particularmente las relaciones de poder; que mutuamente constituyen la producción, distribución y consumo de recursos, incluidos los recursos de comunicación” (Mosco, 2006:59).

*La economía política de la cultura jamás sostuvo que todas las prácticas culturales estén determinadas por el modo de producción de la vida material o sean funcionales para éste. Pero siempre sostuvo, y sigue haciéndolo, que el modo de producción capitalista tiene ciertas características estructurales fundamentales, sobre todo el hecho de que el trabajo asalariado y el intercambio de mercancías constituyen las condiciones de existencia necesarias e inevitables del pueblo. Estas condiciones modelan el terreno en el que se llevan a cabo las prácticas culturales: el entorno fijo, los recursos materiales y simbólicos disponibles, los ritmos temporales y las relaciones espaciales. (Garnham, 2011:45)*

Así, la EPCC adopta en su vertiente tradicional una postura crítica ya que se preocupa por conocer y describir cómo el funcionamiento y la organización de la producción y distribución de bienes y servicios culturales influyen en el sostenimiento de la estructura capitalista y viceversa. Para Gómez García y Sánchez Ruiz (2011), la EPCC centra su trabajo en el estudio de cuatro procesos: el desarrollo de las industrias culturales, su mercantilización, la extensión de su rasgo corporativo y la acción del Estado y los gobiernos en este sector.

Esta 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.

Los últimos rasgos que distinguen a este paradigma de estudio de la comunicación y la cultura pueden resumirse en tres puntos principales: su visión histórica del fenómeno analizado; la adopción de una epistemología materialista/marxista; y el análisis de las dinámicas sociales y culturales (Albarran, 1999).

## **2.2.Las industrias culturales como objeto de estudio de la comunicación**

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 de las mismas. 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).

¿Qué son las industrias culturales?

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.

Del trabajo de Zallo (2007) pueden extraerse algunas características comunes a todas las industrias culturales, a saber:

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., 1982: 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).

Esta tesis se ocupa de una de las vertientes del estudio económico político de las industrias culturales: su funcionamiento como unidades económicas (empresas) con unos modelos de negocio o formas de valorización del capital cuestionados o en transformación por tendencias y factores de su entorno socio-cultural, tecnológico, económico y político. Aquí se entiende, entonces, a la radio como una industria cultural y a los actores que forman parte de la misma como empresas que buscan generar modelos sustentables y rentables en un contexto de cambio y con unos productos, como se verá, con características y funcionamientos particulares.

### **2.2.1. La radio como industria cultural**

Uno de los primeros pasos para definir el marco teórico y conceptual a partir del cual se construye esta tesis es la definición del medio radiofónico así como también de sus principales características. Si se sigue la clasificación que Zallo (1988) realiza en ramas de las industrias culturales, la radio se encuentra dentro de la emisión continua junto a la televisión.

Esta difusión de flujo establece reglas de funcionamiento complejas que tienen por características la obsolescencia de sus productos y los altos ritmos de producción-emisión. 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).

*Se caracterizan por la satisfacción de una demanda ilimitada y no competitiva y con costes marginales tendientes a cero; la regularidad y continuidad de sus siempre renovadas e inmediatamente obsoletas –en su mayor parte- emisiones y conforme a una parrilla de programación; unos procesos de trabajo asalarizados fijos y por obra; un carácter centrípeto y ordenador de todo el sistema comunicativo dada su intersección entre la información, la cultura y el ocio; con mercados y formas remunerativas variadas con dominio progresivo publicitario. (Zallo, 1992:99)*

La principal herramienta de valorización de estas industrias es el armado de su programación. Ésta ordena no sólo los contenidos sino también las tareas y ritmos al momento de producirlos. Así, trabaja específicamente sobre la división de tareas:

*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).

Pero, ¿en qué se diferencia la radio de la televisión dentro de la rama de emisión continua? ¿Cómo se la define?

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).

Mas aún no se ha definido a la radio como medio de comunicación. Un primer intento sería definirla según sus formas de transmisión y recepción como lo hace Rébora (2002) para quien la radio es un sistema de comunicación que utiliza las ondas electromagnéticas (radiodifusión) para llegar a audiencias masivas con contenidos sonoros. Con esta definición está de acuerdo Meditsch (2001) quien agrega que estas transmisiones se realizan en tiempo real. Otra definición de tinte tecnológico es la que utiliza Cuesta Moreno (2012:193) para quien la radio “en esencia, es la recepción, reconversión y transmisión de ondas en sonido perceptible para los oídos”.

En este punto resulta interesante compartir el planteo de Cebrián Herreros para quien la radio está mediada técnicamente, depende de dispositivos e instrumentos tecnológicos pero, en esencia, es un proceso comunicativo.

*La radio es la transformación de la tecnología en sonido. La radio ha nacido como tecnología, es tecnología y seguirá siendo tecnología. No puede prescindir de ella o de lo contrario deja de ser radio. Ha empleado y sigue empleando la tecnología vieja o tradicional, las innovaciones que se van produciendo y se sitúa en la vanguardia con la tecnología en punta. Pero la tecnología por la tecnología no tiene sentido. La mediación técnica no es puro instrumento. Es proceso comunicativo. La técnica interesa en cuanto adquiere capacidad para generar nuevos símbolos y otras formas de expresión y la transmisión de significados. (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)*

Se puede intentar definir a la radio a través de sus contenidos, sus productos. Así, el lenguaje radiofónico está compuesto por un conjunto de elementos que lo definen: las palabras, la música, el silencio, los efectos sonoros y, también, las publicidades que obtienen un significado en el proceso de comunicación y de percepción de los oyentes (Cuesta Moreno, 2012). En este aspecto profundiza Faus Belau, para quien la comunicación radiofónica se da exclusivamente cuando los productos o contenidos pueden ser comprendidos gracias a “la capacidad de restitución del contenido semántico de los mensajes que tiene la grabación por un lado, y la Radio, por otro” (1973:126). Esto, siempre, dentro de un marco referencial y códigos culturales comunes.

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”k. 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). Estas, resumidas y simplificadas, son:

- *Medio de compañía por excelencia.* Por su portabilidad a partir de la aparición de los transistores, la radio se transforma en un medio de cercanía y de consumo individualizado que, por las características de su lenguaje y contenidos, permite la realización de otras tareas al tiempo que se la escucha (Ferrareto, 2014).
- *Ubicuidad.* la aparición de los aparatos transitorizados permitió, desde ese entonces, que el medio adquiriera movilidad y participara de instancias de consumo diferentes a las de, por ejemplo, la televisión.

Esto produjo también que fuese posible individualizar su consumo al salir de espacios comunes en hogares.

- *Instantaneidad.* Sus contenidos informativos fueron los primeros en estar actualizados constantemente y en poder transmitir (y describir) acontecimientos desde el lugar y en el momento en que suceden.
- *Masividad y unidireccionalidad.* De acuerdo a su nacimiento y permanencia en el modelo broadcasting, los emisores tienen la capacidad de acceder a audiencias masivas, limitadas geográficamente por el alcance de sus transmisiones. Al mismo tiempo, a pesar de ser principalmente una comunicación unidireccional que favorece al receptor, desde sus inicios la radio fue el medio más abierto a la participación de las audiencias a través de, por ejemplo, llamados telefónicos.
- *Comunidad y localía.* Su capacidad de relacionarse con las audiencias y sus limitaciones geográficas al momento de realizar las transmisiones, crearon en el medio radiofónico una prevalencia de contenidos regionales o locales que fomentan el sentido de fidelidad e identificación de sus audiencias. Este sentido de pertenencia es uno de los puntos artísticos y comerciales que la radio explota en su modelo de negocio publicitario (Ferrareto, 2014).
- *Dependencia de aspectos técnicos.* Así como se dijo que la tecnología utilizada no define al medio, sí puede decirse que lo determina. Algunas de las características enunciadas aquí se corresponden a limitaciones técnicas: alcance geográfico (mucho menor en FM que en AM), instantaneidad y fugacidad de los contenidos, masividad y unidireccionalidad. Del mismo modo, el conocimiento técnico necesario para realizar las transmisiones se vuelve indispensable en la radio aún cuando existen contenidos con alto valor creativo o informativo: debe poder ser escuchado en buenas condiciones de transmisión y recepción.
- *Económicamente accesible para distintos grupos sociales.* Especialmente en su versión FM, la radio es una industria que cuenta con unas barreras económicas de entrada mucho más bajas que la de



otros medios como la televisión. Esto produce que las exigencias monetarias de acceso sean más democráticas aunque este aspecto depende, en igual medida, de la voluntad política de los Estados que administran la otra gran barrera de acceso al medio: las licencias para operar en el espectro radioeléctrico.

- *Resiliencia*. Esta última característica tiene particular interés para el objeto de estudio de este trabajo y está relacionada con la capacidad (y experiencia) del medio para adaptarse a distintos avances tecnológicos. En una larga lista de desafíos tecnológicos se puede ubicar a la aparición de la radio a transistores; de un competidor directo como la televisión; de otra tecnología de emisión como la frecuencia modulada; de los procesos de digitalización de todo tipo de información y su inclusión en las distintas etapas del proceso productivo; y, por último, de internet como plataforma de consumo y producción cultural.

### **2.3. Empresa de comunicación y gestión**

La definición de las industrias culturales de emisión continua dentro de la hilera audiovisual supone la concatenación de cinco estadios en su cadena productiva: creación, gestión, programación, difusión y recepción.

*El primer estadio corresponde a la ideación del espectáculo, film, etc., que a continuación debe concretarse en un soporte, diferente según sea la naturaleza del espectáculo y del soporte material utilizado, que permita su circulación posterior. La tercera fase es aquella en que la mercancía se ordena para construir un conjunto diferente de espectáculos con el fin de colocarlos en un mercado, sea éste la distribución o la difusión. El cuarto estadio es el que asegura la circulación física, el que coloca el film, el programa, en el mercado, siendo la última etapa la del consumo. Esta última etapa, la del consumo final, pone de manifiesto la interrelación de la industria de equipamiento y la de los programas. (Miguel de Bustos, 1993: 30)*

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,

calidad 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.

La descripción de la economía de los bienes culturales y de información fue sintetizada y defendida por Zallo.

*Es 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 la oferta múltiple, oferta 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. (2007:230)*

El estudio de las empresas de comunicación tiene en cuenta no sólo las características intrínsecas y propias de los productos que éstas ofrecen al mercado sino también los factores que afectan el desarrollo de sustentabilidad y negocios. De ahí parte la relevancia de estudios con amplitud disciplinar para comprender de forma cabal la naturaleza de los fenómenos y objetos estudiados. Tanto Caro González (2007) como Bergés, De Mateo y Sabater (2009), definen dos tipos de entornos para estas empresas: el general y el específico.

El entorno general de una empresa está formado por aquellos factores que inciden a nivel de mercado, a todos los actores. Así, existen factores políticos – como el sistema o tipo de autoridades-, económicos –régimen de importaciones, tipo de cambio monetario, por ejemplo-, tecnológicos –la irrupción de los smartphones-, socio-culturales –la adopción de una tecnología o la reacción a una crisis económica-, y legislativos que inciden de forma general en el funcionamiento de una rama o sector.

El segundo tipo de entorno, el específico, trabaja directamente sobre el funcionamiento de una unidad productiva. Está conformado por las principales fuerzas de la competencia y, como consecuencia, por actores con capacidad de incidir en la forma de valorización y de generación de ingresos de la empresa. El entorno específico está compuesto por los proveedores de materia prima, los clientes (audiencias, anunciantes o compradores de un producto), los competidores rivales (que ofrecen el mismo servicio con la misma tecnología), los sustitutos (mismo servicio pero diferente tecnología) y los entrantes (aquellos actores con la capacidad de ingresar en el mercado).

La gestión de estas empresas, entonces, implica el análisis de todos estos factores –del producto y del entorno- para el armado de una propuesta de valor que se ampare en un modelo de negocio que vuelva sustentable el proyecto y la organización productiva. En el próximo apartado se trabaja en un concepto clave de esta tesis: los modelos de negocio.

### 2.3.1. La gestión de empresas radiofónicas

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).

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).

De esta forma y de acuerdo a las definiciones hasta ahora seguidas, el modelo de negocio y la forma de valorización de la industria radiofónica se encuentra atada fuerte y centralmente al concepto y las formas de programación. Ésta se convierte en 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 generalista<sup>1</sup> y la especializada<sup>2</sup>. 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 fórmula<sup>3</sup> (Moreno, 2005).

#### **2.4. Modelos y estrategias de negocios**

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 y el concepto 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

---

1 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).

2 “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).

3 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).

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, 2010a).

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 (2010b) define a los modelos de negocio como la forma en la que una empresa “logra financiación mediante su posicionamiento en la cadena de valor<sup>4</sup> 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.

---

4 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).



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:

*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, 2010b).

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. Picard, propone el siguiente esquema para graficar la cadena de valor.

**Figura 1. Cadena de valor de los medios de comunicación**



Fuente: Picard, 2002:34

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).

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, cuáles sus modelos de negocio y cómo los definen operativamente a través de sus tácticas.

## **2.5. Convergencia digital y cambios en los modelos de negocios**

Las transformaciones en los productos, las relaciones con las audiencias o clientes y las fuentes de ingresos son los principales factores de cambio en la gestión de modelos de negocio. Estas transformaciones pueden verse inducidas por diferentes vectores. Como se dijo en líneas anteriores, las empresas de medios se ven afectadas por distintos factores y tendencias de su entorno que tienen mayor o menor capacidad de erosión sobre la actividad de una organización. Esto obliga a las empresas, y a sus gestores, a tener una capacidad crítica, analítica y prospectiva al momento de tomar nota de las transformaciones del entorno para generar los procesos de adaptación e innovación en sus modelos de negocio que permitan a la organización continuar con el cumplimiento de los objetivos establecidos (Schilke, Ullrich y Wirtz, 2010).

La principal fuerza de cambio que sacude el ecosistema mediático es el proceso de convergencia<sup>5</sup> producido por la combinación de la digitalización y la

---

<sup>5</sup> 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

difusión de internet como plataforma de producción, circulación y consumo de bienes culturales, entre otras cosas. 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).

*Están cambiando los procesos técnicos de acuerdo con los cambios en la cadena de valor de los bienes simbólicos y con la resignificación de los actores sociales que participan. Las formas culturales están cambiando a partir de una pérdida de significado de los contenidos, una desaprensión respecto de la creatividad legitimada y los métodos tradicionales de producción, circulación y consumo de los bienes culturales, una desafección por ciertos lenguajes y formas expresivas a favor de hibridaciones más complejas, y una evasión lateral de las vías convencionales de acceder a esos objetos. (Igarza, 2012:152)*

Como se dijo en líneas anteriores, las empresas de medios de comunicación trabajan centralmente en las fases de producción y de distribución de los contenidos culturales e informativos. Son estas dos fases de la cadena de valor de las industrias culturales las que se ven más afectadas por las transformaciones provenientes de la digitalización y de internet.

*Las innovaciones tecnológicas, especialmente las relacionadas con la digitalización y las telecomunicaciones fijas y móviles, con hilos y sin hilos, han modificado los procesos de producción y las formas de distribución de contenidos, han permitido la aparición de nuevos productos, han contribuido a la desaparición de barreras entre actividades diversas, pero también han ocasionado nuevos riesgos empresariales. (...) Las inversiones en tecnología para la producción y distribución pueden quedar rápidamente obsoletas, ante la aparición de tecnologías más avanzadas o más*

---

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).

*ventajosas o por las estrategias de los fabricantes. (Bergés, De Mateo y Sabater, 2009:85)*

La forma en la cual este fenómeno convergente afecta a la valorización del capital y a la producción de bienes en las industrias culturales puede sintetizarse en cinco tendencias destacadas por Picard (2014): la abundancia de contenidos; la fragmentación de los consumos; el desarrollo, por parte de las empresas, de carteras de productos más abundantes; la crisis económica frente al surgimiento de los gigantes de internet como Google, Facebook o Netflix; y los constantes cambios en las tecnologías de la comunicación que modifican dispositivos y usos. Para este autor y para otros como Wirtz (2014) o Campos Freire (2010) la crisis económica y financiera de los medios de comunicación tradicionales tiene entre sus principales causas a un modelo de negocio basado en la producción de contenidos pensados con lógicas de consumo y soportes tecnológicos que ya no existen. O mejor dicho, que se transformaron.

Con este entorno, las empresas de medios deben trabajar en una evolución que responda a las nuevas características de consumo, distribución y creación. Para ello es necesario que revisiten su principio originario como empresa: la producción de un bien o servicio diferencial (único y valioso) que satisfaga las necesidades de información y entretenimiento de sus audiencias de acuerdo a las características que éstas adoptan en el siglo XXI (Díaz Espina, 2013).

El nuevo escenario, en constante transformación, encuentra nuevas formas y modelos de negocio basados en la hibridación de los productos más que en las fuentes de ingresos. Las principales novedades en materia de medios de comunicación (nuevos y viejos) surge en la combinación del lenguaje tradicional y de origen de la empresa con las posibilidades que brinda internet de multimedializarse, desprogramarse, elevar los ritmos de actualización y ampliar las carteras de contenido (hacia una larga cola o *long tail* de oferta) (Campos Freire, 2010b).

Internet produce así una serie de transformaciones y establece reglas que no afectan sólo de forma directa a los medios sino también a través de modificaciones producidas en sus audiencias y fuentes de ingreso (publicidad).

Se pueden sintetizar algunos de estos cambios y estas reglas en el siguiente listado (Albornoz, 2005; Becerra, 2014):

- Aparición de nuevos y diferentes jugadores que compiten por el mismo mercado de ingresos con diferentes propuestas de valor o productos competitivos;
- Modificación de los dispositivos y plataformas de consumo;
- Establecimiento de canales de relación e interacción que ofrecen a las audiencias la capacidad de producir y modificar los contenidos, por lo cual, los medios pasan a centrarse en la personalización de la experiencia de consumo en detrimento de la comunicación masiva indiferenciada;
- Posibilidad de multimediatizar los contenidos y ofrecer ventanas de actualización constantes;
- Modifica las barreras de acceso para las audiencias y para los actores competentes.

A la luz de estos cambios, debe decirse que este trabajo comparte la visión que considera la instauración convergente de internet como una evolución y no como una revolución, en cuanto se trata de trazar una línea de continuidad con transformaciones que suceden en el ámbito de las industrias culturales. Así, la contextualización de esta fase debe estar acompañada de las contemplaciones históricas de los procesos de concentración conglomeral y multimedia, así como también la re-regulación, la financierización y la globalización (Albornoz, 2005).

El principal problema que tienen los medios de comunicación para trasladar su modelo de sustentabilidad y financiamiento a internet es la generación de nuevas fuentes de ingresos. Los usuarios de esta red han asumido una actitud y una lógica de consumo que asocia la gratuidad al consumo de informaciones (Albornoz, 2005; Casado del Río y Miguel de Bustos, 2010). Lo cierto es que la crítica a la lógica de la gratuidad, y su semejanza con el concepto de

“economía de la atención”<sup>6</sup>, tiene límites al encontrar que los usuarios de esta red ya realizan una inversión o gasto al momento de contratar un servicio que le provee el acceso a la misma. Por lo tanto, se trata de condiciones y realidades económicas distintas. Las industrias de medios tradicionales que encontraban en el pago o suscripción su principal fuente de financiamiento (la prensa, el cine, la música) se encuentran en procesos de grandes reformulaciones. Las ancladas en el modelo gratuito-publicitario enfrentan nuevas competencias por la misma “torta”.

En internet se pueden encontrar, entonces, cinco principales modelos de negocio (Casero Ripollés, 2010). Uno gratuito con la publicidad como fuente de ingreso; el segundo de pago total por acceso a los contenidos; el tercero es mixto que combina la gratuidad a un número limitado de información con el pago por el acceso total; el cuarto denominado *freemium* que ofrece acceso pago a contenidos de alta calidad; y el quinto de donaciones o financiamiento colectivo (*crowdfunding*).

De esta forma, este trabajo utiliza el concepto de “modelo de negocios” para analizar cambios que se producen en la cadena de valor de una industria cultural, la radio. El análisis de las tendencias y factores del entorno como vectores del cambio servirán para delimitar la naturaleza y las consecuencias de los mismos en el modelo de negocios. Así, lo que se busca es encontrar modificaciones en los productos y las fuentes de ingresos de la radio en un nuevo canal de distribución, internet, y a través de una plataforma específica: sus páginas webs.

---

<sup>6</sup> El concepto de “economía de la atención” define que los bienes y productos de las empresas de medios consumen el tiempo de sus audiencias y así, la cuestión temporal, un bien finito, se vuelve absolutamente relevante para estas industrias. Para Arrese, “los medios compiten en una ‘economía de la atención’, en la que variables como el tiempo de consumo, la repetición, la compatibilidad o no con otros consumos, etc. tienen especial importancia. Entendidos como mercados de la atención y del tiempo, las ofertas de contenidos y espacios publicitarios compiten por atraer esos recursos básicos. Además, los productos de los medios, tanto en su elaboración como en su comercialización, están muy condicionados por aspectos temporales. No sólo se diferencian por su mayor o menor elasticidad temporal desde el punto de vista del consumo, sino que también son diversos por otras cualidades temporales que afectan a su producción y distribución” (2004:16).

## 2.6. La radio en la convergencia digital

La radio, como parte del proceso descrito, 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 streaming<sup>7</sup> –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).

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?

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

---

7 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.



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 asección 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.

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.

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.

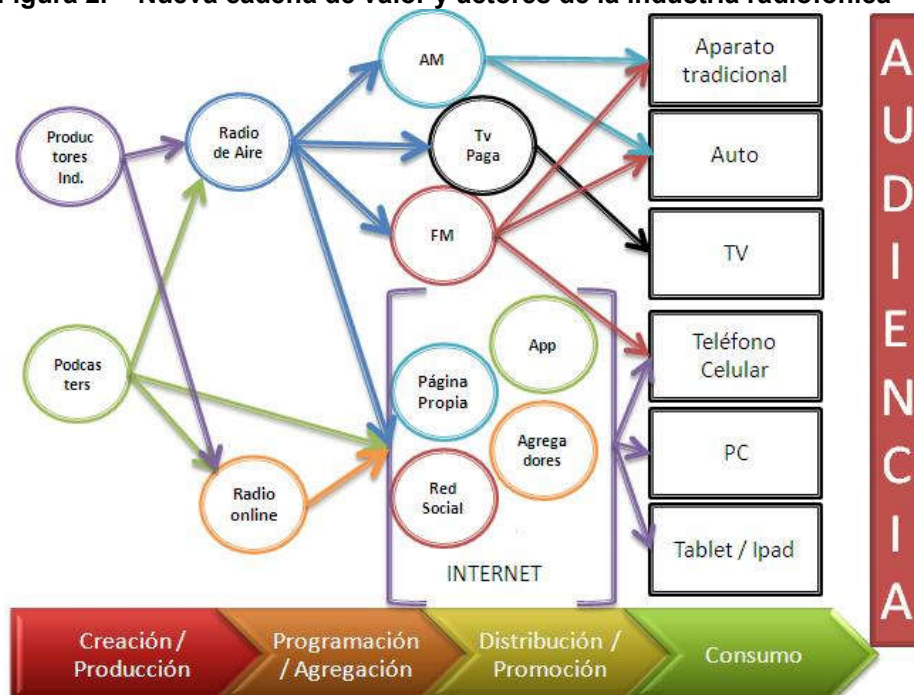
Más allá de la variedad de definiciones y clasificaciones de los procesos de adaptación del medio radiofónico a internet, hay una serie de transformaciones en las que todos los autores, o la gran mayoría, coinciden en destacar.

Se pueden clasificar los cambios del modelo radiofónico en internet en cuatro tipos según se relacionen con: las formas de distribución; los contenidos y sus formatos; el contacto con las audiencias; y los modelos de comercialización.

En primera instancia, las transformaciones en el ámbito de las plataformas de distribución se producen por la convergencia de dispositivos con acceso a internet que permiten el consumo de contenidos radiofónicos. Así, el acceso a este medio se consigue en computadoras de escritorio, personales, smartphones, tablets, smart-TVs y todo dispositivo que pueda ser conectado a una red fija o móvil de internet. A estos aparatos se suman los tradicionales. La radio, entonces, toma a internet como otra plataforma de distribución – complementaria del aire o exclusiva como en el caso de las radios online - y a través de esta tecnología accede a una amplia gama de dispositivos.

Los diferentes dispositivos conectados a internet ofrecen la participación de nuevos actores que intermedian (agregadores) o compiten con la radio al tiempo que le exigen a los emisores el diseño y la gestión de distintas interfaces para relacionarse con las audiencias: redes sociales, aplicaciones para teléfonos conectados y páginas web para los accesos desde computadoras. Esto modifica la cadena de valor de la radio como puede observarse en la siguiente figura.

**Figura 2. Nueva cadena de valor y actores de la industria radiofónica**



En internet conviven distintas plataformas que ofrecen contenidos sonoros que satisfacen las necesidades de entretenimiento e información de las audiencias por las que las radios compiten desde sus inicios. Plataformas que ofrecen música personalizada, podcasters y radios online que aprovechan las reducciones de las barreras de entrada al mercado y producen contenidos de info-entretenimiento, agregadores de streamings y productos radiofónicos: todos se suman a la tradicional oferta de las webs de las emisoras de aire.

El primer actor a destacar dentro de este ecosistema es la radio online. Son aquellos productores que utilizan a internet como su único canal para distribuir una programación de contenidos sonoros que combinan información, música y entretenimiento (Fernández, 2014:98). Por otro lado, el podcast es al mismo tiempo un formato de distribución de contenidos y uno de producción (breve, especializado, altamente segmentado y desprogramado). Su innovación se manifiesta en la combinación de dos herramientas como el audio digital y la sindicación de contenidos que, puestas en juego en internet, permiten la recomendación y descarga para consumo desprogramado de contenidos sonoros (Gallego Pérez, 2010). Por último, están los agregadores de contenidos radiofónicos que no quitan audiencia a las emisoras sino visitantes a sus webs. Aglutinan las transmisiones de cada una de ellas y concentran así

una gran cantidad de usuarios. Una de las principales apuestas de estas plataformas es la concentración de la mayor parte posible de la oferta radiofónica en internet y facilitar el acceso a sus players de streaming.

La aparición de internet como plataforma de distribución supone también la caída, exclusivamente para esta red, de algunas barreras de acceso al mercado radiofónico. Para transmitir con esta tecnología dejan de ser necesarias las licencias administradas por el Estado, controlante del espectro radioeléctrico. También se derriban las barreras geográficas de alcance de la señal hertziana y las emisoras en internet tienen la posibilidad de acceder a públicos de cualquier parte del mundo, siempre y cuando estén conectados a internet. La caída de la primera barrera genera el ingreso de distintos actores como se puede observar en el gráfico precedente: radios exclusivamente online, productores de podcasts o agregadores de contenidos radiofónicos y musicales.

Todo este proceso afecta también a los contenidos radiofónicos. Mejor dicho, ofrece oportunidades para modificarlos. Aquí es donde se ingresa en el segundo tipo de transformaciones, las que afectan o se manifiestan en los productos. Como bien explica Cebrián Herreros en sus numerosos estudios sobre la adaptación del medio a internet, este desarrollo técnico-productivo se produce o clasifica en varias fases.

*La primera está constituida por la consideración de la nueva tecnología como mero instrumento de re-difusión de lo elaborado en el sistema anterior. La radio tradicional utiliza Internet como otro soporte de difusión como las ondas, sin cambio ni tratamiento específico alguno. La segunda incorpora ciertas adaptaciones a la nueva tecnología y nacen otras iniciativas, pero copiando lo anterior. La radio tradicional adapta sus ofertas a algunas de las posibilidades de Internet: fragmentaciones de programaciones, inclusión de procesos de interactividad y diálogo entre la emisora y los usuarios con correos electrónicos, chats, foros. La tercera emprende una oferta original muy diferenciada en sus tratamientos respecto de lo anterior. (...) Son tres fases de desarrollo progresivo. La presencia de una fase posterior no elimina las fases anteriores. (2011:8)*

Las posibilidades de internet a las que Cebrián Herreros hace referencia son muchas en relación a los contenidos. Al posibilitar el archivo de los productos radiofónicos para su consumo a demanda, éstos se desprograman y pierden parte de su fugaz obsolescencia (otra parte está determinada por el tipo de temática tratada). Luego, internet posibilita la complementariedad de lo sonoro

con otros lenguajes que incluyan imágenes, textos y hasta videos. La lógica multimedia también modifica la oferta de contenidos de la radio en internet. Al mismo tiempo, el ingreso de nuevos jugadores oxigena el mercado de formatos de programas, estrategias de programación y temáticas con una mayor segmentación y personalización de los contenidos.

Un ejemplo de ello es el rol de la radio como curador musical en un contexto donde surgen las plataformas musicales de distribución digital que adquieren un rol relevante en el consumo y se encuentran en los mismos tipos de dispositivos que la radio por internet. Este fenómeno, esta competencia, supone un replanteo de los formatos musicales. De igual forma, la radio de contenidos locales se vuelve trascendente en un sistema de contenidos culturales globalizados (Chomón Serra, 2015).

El tercer tipo de transformaciones, las relacionadas a las formas de vincularse y acercarse a las audiencias, implica que la participación que caracterizó a la radio desde sus inicios encuentra nuevas vías. Éstas también se vuelven accesibles para el resto de sus competidores (léase televisión y prensa). Sin embargo, la radio continúa con su rol de medio cercano y explota posibilidades que mejoran esa relación a través de las redes sociales, los servicios de mensajes de voz (como Whatsapp) y los foros, chats o encuestas publicadas en plataformas online (webs y aplicaciones). Esto refuerza, pese a perder la exclusividad, su papel de compañero y confidente. Un nivel más elevado de interactividad online es el de la introducción de contenidos creados por los usuarios o *user-generated-content*.

En el cuarto y último nivel de transformaciones se encuentran aquellas que trabajan sobre los modelos de comercialización del medio. Todos los cambios enumerados hasta aquí repercuten en el modelo de negocio y en la gestión del mismo ya que la adaptación de una emisora a estas condiciones (o su falta de respuesta) es el reflejo de decisiones tomadas en el seno de las empresas. Incorporar productos específicos para las webs, utilizarla sólo como forma de retransmisión, tener un rol activo en redes sociales o desarrollar interfaces para ofrecer los productos son opciones que tienen una injerencia directa sobre procesos productivos, finanzas y administración de recursos al interior de las organizaciones gestoras.

Más allá de esto, las formas de comercialización de los productos radiofónicos en internet tienen unas características particulares, también influidas por las otras transformaciones. En un primer lugar, los costos para la instalación de una emisora online (sea que esta utilice exclusivamente esta plataforma o que provenga del mercado hertziano) son inicialmente más bajos a los necesarios para la difusión terrestre (aún en su versión FM) (Cuesta Moreno, 2012).

En segundo lugar, el negocio analógico se basa en la venta de espacios publicitarios que cuentan con la atención de un número más o menos determinado de audiencia. Algunos auspiciantes contratan ese espacio por la cantidad de audiencia y otros por su tipo (edad, gustos, nivel socioeconómico, etc.). En internet las audiencias pueden ser masivas o hipersegmentadas pero cambian principalmente dos cuestiones: el conocimiento de las mismas y las prácticas publicitarias.

En relación al conocimiento de la audiencia, internet ofrece a los emisores y productores radiofónicos la posibilidad de saber más y mejores características de su público. Cuantificarlo, clasificarlo y hasta personalizarlo son facultades que los departamentos comerciales de las radios adquieren al contactarse con sus oyentes vía internet. Esto supone no sólo una posibilidad para idear contenidos más cercanos a las demandas y situaciones de consumos de los oyentes sino también información adicional para comercializar esos espacios. Es por esta razón que uno de los principales objetivos, sino el más importante, de las emisoras tradicionales en internet es el de profundizar el sentido de comunidad, la fidelidad y el conocimiento de sus oyentes en lugar de aumentar su cantidad, que podría ser una consecuencia secundaria (Amoedo, Costa y Moreno, 2012).

En cuanto a las prácticas publicitarias, internet cuenta con sus propios dispositivos publicitarios (los más tradicionales son los banners) que son válidos para todos los medios presentes en esta red. El cambio más relevante del modelo comercial de la radio en internet es que el primer contacto de ésta con su audiencia es a través de una interfaz visual por lo cual se produce un cambio en la forma de presentarse (y de presentarle publicidades) al público (Piñeiro Otero, 2015).

A las bondades tradicionales de la radio tradicional como plataforma publicitaria –alta capacidad de segmentación de públicos; llegada a las personas en tiempo y lugar; baja tasa de desconexión de la escucha durante el corte publicitario; su capacidad para fijar mentalmente la presencia e imagen de una marca a través de la repetición y la confianza de la audiencia en el medio; buena relación entre precio e impacto- se suman otras ligadas a su presencia en línea. Estas ventajas son: capacidad para eludir bloqueadores de anuncios al incrustar la pieza en el contenido; su adaptación a múltiples plataformas; acompaña a los oyentes en situaciones de movilidad y de realización de múltiples tareas; oportunidad de revalorizar contenidos de archivo; establecer vías de registro o listados de correo (Piñeiro Otero, 2015).

Por último, la radio en internet puede volverse no-publicitaria y establecer condiciones de acceso pago que eliminen las comunicaciones de este tipo con modelos que combinen el acceso libre con otras aranceladas o con niveles de información de registro que se contengan gran valor comercial.



### **3. Diseño de la investigación y metodología**

En este apartado se explicarán las decisiones que hicieron al objeto de estudio y a las preguntas de investigación de esta tesis. Esto quiere decir que se abre un recorrido sobre la búsqueda y el hallazgo de una vacancia en el campo de estudios de la cual este trabajo se sirve. Luego, se especifican las operaciones realizadas para el recorte del objeto de estudio “las páginas webs de las radios más escuchadas de Buenos Aires”. También se exponen aquí las preguntas de investigación, los objetivos y la hipótesis previa.

Posterior a este tramo puede encontrarse la descripción de las herramientas metodológicas diseñadas y utilizadas para este trabajo. La grilla de análisis de las variables estudiadas es uno de los aportes buscados para este tipo de estudios en el país. Además, se enlistan los entrevistados y las fases que compusieron el plan de trabajo de esta tesis.

#### **3.1. Origen del tema de estudio, preguntas, objeto y objetivos de estudio**

Esta tesis parte de la necesidad –definida a través de los estudios, lecturas y observaciones de su autor- de cubrir una vacancia en la producción académica nacional dada la escasez de estudios de la radiofonía argentina en general y de la adaptación de ésta a internet en particular.

Se encontraron aportes de estudios sobre la semiótica de las mediaciones sonoras (Fernández, 1994, 2008, 2014), otros sobre la trayectoria de los contenidos programados al aire, de sus figuras y comportamientos (Merkin, Panno, Tijman, y Ulanovsky, C., 1995; Ulanovsky, C., 2007; Fleitas, 2015). Tampoco pueden dejar de mencionarse los distintos aportes para pensar el medio realizados por Mata (1988, 1993a, 1993b, 1998, 2006). Pero poco puede encontrarse sobre la adaptación de emisoras argentinas al ecosistema online. Es menester resaltar los trabajos de Corda, Martínez-Costa y Müller (2016) sobre la radio multiplataforma a nivel mundial que incluye un apartado sobre la actualidad argentina. Asimismo, resaltan los trabajos de Ávilés Rodilla sobre las respuestas de Radio Nacional (2015) y Radio Continental (2011) a los usos y consumos propuestos por internet como el realizado para analizar la utilización

de las redes sociales en las radios informativas (2017). Levatti (2013) trabajó sobre la transformación del rol de la música dentro del medio con la ebullición de plataformas digitales. También debe mencionarse las publicaciones realizadas por el grupo de profesores de las carreras de Comunicación producto de la organización de las “Jornadas de la Radio del Nuevo Siglo” (Bosetti y Haye, 2015, 2016).

El estudio de la adaptación de la radio y de su rol en la convergencia digital cuenta con recorridos más extensos que los locales en distintos países. Por citar solo algunos ejemplos y casos de equipos de investigación con trayectoria e institucionalizados pueden mencionarse los trabajos del Observatorio de la Radio de Cataluña –Universidad Abierta de Barcelona- (Gutiérrez, et al, 2017, 2016, 2015, 2011, 2009); de los proyectos de investigación dentro del programa “Medios y Cultura Audiovisual” de la Universidad Pontificia de Salamanca dirigidos y desarrollados por Pedrero (2014a y 2014b), Pérez Maíllo y Sánchez Serrano (2014a y 2014b); el equipo “Net Station: Shaping Radio for Web Environment” de la Universidad Nacional do Minho, Portugal, dirigido por Madalena Oliveira (Oliveira y Ribeiro, 2015); los del equipo comandado por Amoedo, Martínez Costa y Moreno (2008, 2009, 2010, 2011, 2012) en el marco Programa “Evolución de los cibermedios españoles en el marco de la convergencia. Multiplataforma e integración periodística”; y los múltiples trabajos publicados en el Journal of Radio and Audio.

La lectura de estos trabajos junto al seguimiento de estos equipos de investigación y otros académicos volvieron necesaria la pregunta por la adaptación y las estrategias de las emisoras argentinas, aquí las porteñas, al entorno online.

De esta forma y de acuerdo a lecturas y experiencias previas, este es un trabajo que además de proponerse el análisis de distintas variables y las respuestas a preguntas de investigación se propone objetivos exploratorios y descriptos. Esta tesis se hace la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es el modelo de negocio –entendido como la conjunción de estrategias de contenidos y de comercialización- que las emisoras más escuchadas de Buenos Aires desarrollan en sus páginas webs? En un segundo nivel, este

trabajo indaga por las razones de las decisiones tomadas en materia de contenidos y comercialización de estos espacios.

A partir de esta pregunta, se diseña un objetivo general que busca describir el o los modelos de negocios (de acuerdo a si difieren o no) de las radios analizadas a partir de la caracterización y sistematización de las estrategias de contenido y de comercialización desarrolladas en sus plataformas web. De allí se desprenden otros objetivos específicos o desagregados:

- 1) Dar cuenta de la situación del mercado radiofónico y de las radios online en particular como justificación de la importancia del análisis y desarrollo de los modelos de negocios de las radios en internet.
- 2) Elaborar y diseñar una grilla de análisis de estos proyectos que permita observar, sistematizar y clasificar las variables de estudio.
- 3) Describir los formatos y el tipo de contenidos que las emisoras ponen a disposición de sus visitantes en sus versiones webs.
- 4) Explicar las estrategias publicitarias y otros esquemas de comercialización que se ponen en juego en el diseño de los contenidos y de las webs de las emisoras radiofónicas.
- 5) Analizar similitudes y diferencias entre los modelos de contenidos y de comercialización de las webs para clasificar sus estrategias por tipo y nivel de desarrollo.
- 6) Exponer las causas estructurales de mercado y las internas que explican las estrategias descriptas.

La observación preliminar del objeto de estudio junto a la lectura de artículos y tesis que trabajan en el mismo campo permitieron el diseño de una hipótesis principal que fue desagregada para su profundización analítica. La hipótesis central que arrojó este proceso introductorio es la siguiente:

El modelo de negocio, artístico y comercial de las radios argentinas para sus páginas webs busca complementar los contenidos programados en el aire de las emisoras al tiempo que no existe un modelo de monetización ni explotación publicitaria de estas plataformas. Ambos factores, la no generación de

productos específicos y el bajo nivel de explotación comercial, redundan en un círculo vicioso.

Por otro lado, esta hipótesis se desagregó para ordenar objetivos y preguntas de investigación así como para definir algunas aseveraciones de la misma. Así, las hipótesis secundarias o desagregadas son:

Las radios prefieren producir contenidos textuales y audiovisuales en desmedro de lo sonoro porque se complementan mejor con la programación de aire.

Los contenidos textuales y audiovisuales están basados en acontecimientos de la programación.

Los contenidos creados específicamente para las webs tienen como objetivo principal segmentar y especializar la marca radiofónica.

El banner es la principal fuente de monetización de estas webs.

El modelo comercial es acotado por la falta de productos específicos o diferenciales.

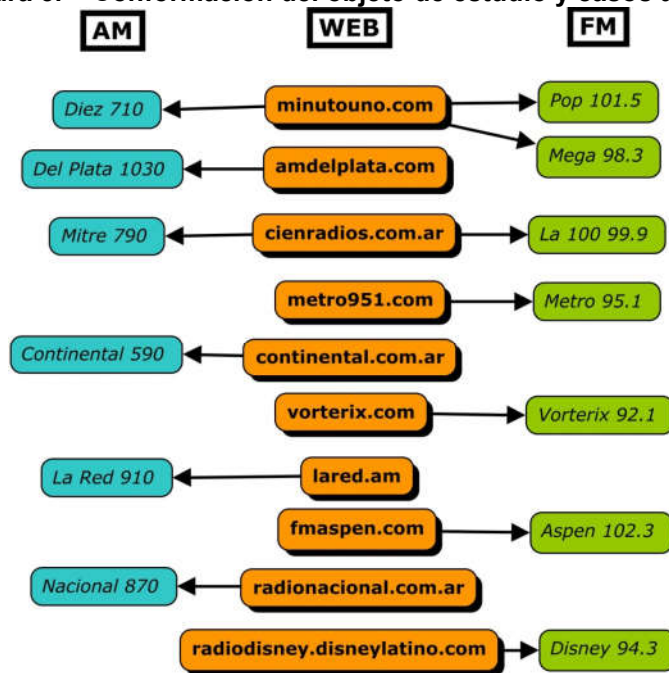
Lo reducido de los equipos de producción y de comercialización digital de las emisoras hacen a la ausencia de un modelo de comunicación específico y diferenciado para estas plataformas.

El presente estudio se preocupa por analizar los sitios webs de las radios más escuchadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires. Para eso tiene como dato de referencia las mediciones realizadas por la empresa Kantar Ibope<sup>8</sup>. Tomar el estudio de estos casos como la regla o la generalidad del espectro radiofónico argentino o incluso en Buenos Aires sería un error en el que este trabajo pretende no incurrir. La diversidad de actores y prácticas presentes en este sistema vuelve imprescindible el recorte del objeto tanto como la circunscripción de las conclusiones al mismo.

---

8 Kantar Ibope es una empresa de origen brasilero que se encarga de auditar y medir audiencias de distintos medios de comunicación en variados dispositivos y plataformas. En Argentina opera desde 1992 y a 2017 es la única empresa que trabaja audiencias. En radio, la metodología consiste en realizar encuestas telefónicas de recordación. Los datos no son publicados por la empresa sino por los medios o asociados que reciben sus informes.

Figura 3. Conformación del objeto de estudio y casos a analizar



Fuente: Elaboración propia

Las emisoras a analizar son las cinco más escuchadas en AM y las cinco más escuchadas en FM durante 2016. En AM las más escuchadas fueron Mitre (cienradios.com), Radio Diez (minutouno.com), Del Plata (amdelplata.com), La Red (lared.am) y Continental (continental.com.ar). En FM fueron Pop (minutouno.com), La 100 (cienradios.com), Disney (radiodisney.disneylatino.com), Aspen (fmaspen.com) y Mega (minutouno.com). Dado que Mitre y La 100 están alojadas en la misma web, así como Pop, Radio Diez y Mega, se incluyen otras tres radios al estudio: Radio Nacional (radionacional.com.ar), Metro (metro951.com) y Vortexix (vortexix.com). Estas tres emisoras fueron elegidas cada una por una particularidad diferente. Metro es la emisora que le sigue a las seleccionadas inicialmente en las planillas de rating. Radio Nacional fue incluida por ser una radio estatal en busca de diferencias de criterios en la gestión. Por último, Vortexix se suma a este trabajo por ser un proyecto que nació hace seis años con la impronta –e imagen de marca- de radio multiplataforma. En total, entonces, se formó un corpus de diez sitios webs.

### 3.2. Fases de estudio y herramientas metodológicas

El estudio se divide en tres etapas de trabajo:

- I. Recolección, lectura y análisis de bibliografía especializada en la materia para la confección de categorías, construcción conceptual y aprendizaje sobre la metodología de estudios comparativos de sitios webs, en algunos casos específicamente radiofónicos. En esta etapa además se realizó una profunda observación desestructurada de los sitios webs a analizar. Durante la misma, se generaron preguntas de estudio, se elaboraron las hipótesis y, por sobre todas las cosas, se familiarizó el ojo del analista con el objeto a estudiar. Además, se realizaron encuentros y entrevistas con distintos investigadores de la radio en Argentina que sirvieron de guía para la confección del estudio. El marco teórico, metodológico y contextual de este trabajo deben buena parte de su contenido a este proceso.
- II. En la segunda etapa se profundizó en la lectura de bibliografía aunque en esta ocasión la misma se encontraba especializada exclusivamente en radiofonía y en radio online. Además, el trabajo de campo ocupó gran parte de este tiempo. Se confeccionaron las grillas de análisis y se realizaron las observaciones y clasificaciones pertinentes a los objetivos y preguntas de investigación. Por último, se realizaron entrevistas con gestores, administradores y productores de las radios a estudiar (algunas de ellas fueron realizadas con anterioridad a esta etapa por cuestiones de agenda de los entrevistados y oportunidades generadas por el entrevistador).
- III. En la última etapa de este trabajo se redactó el cuerpo, el desarrollo, de la tesis y se entrevistó a la parte restante de actores claves. El análisis comparativo de los resultados obtenidos en la fase previa es la materia prima que sirvió a la categorización de las webs analizadas y, por tanto, a la redacción final de las conclusiones.

El análisis de cada una de estas webs se llevó a cabo en dos períodos de tiempo determinados. El primer corte temporal es del 15 de marzo al mismo día del mes de abril en 2017. El segundo corte temporal fue más largo por la minuciosidad de la observación, fue entre el 12 de junio y el 18 de agosto de 2017. La forma de análisis consistió en navegar los sitios en cada uno de los períodos para así completar las grillas de clasificación y descripción de los

mismos. En el primer corte, además de completar la matriz por cada caso analizado, también se realizaron modificaciones a la misma de acuerdo a los inconvenientes presentados durante el proceso. Para el segundo período de observación cada sitio fue analizado durante una semana.

La otra herramienta metodológica utilizada para realizar este estudio fue la entrevista abierta con distintos gestores, administradores y productores de las páginas y radios analizadas. Las entrevistas fueron realizadas de forma abierta ya que no se diagramó un cuestionario uniforme u homogéneo sino que se dividieron las temáticas a conversar en tres grandes áreas: producción de contenidos, comercialización de las webs y organización productiva. En algunas entrevistas las tres áreas fueron cubiertas mientras que con algunos entrevistados se focalizó en una o dos, según las responsabilidades del mismo.

Corresponde mencionar a los distintos entrevistados que luego son citados en este trabajo.

- CienRadios: Rubén Corda –Gerente General de Radios del Grupo Clarín-, Gustavo Mames –ex Jefe de Marketing de Radio Mitre, trabajó durante el armado del sitio-, Claudio Simonetti -productor de aire y web de La 100- y Judith Kaufmann –Jefa de Ventas Digitales-.
- Minutouno.com (radios del Grupo Indalo): Martín Elías –Gerente de Marketing hasta diciembre de 2016-, Delia Wanza –Gerente Comercial de Radios de Grupo Indalo-, Conrado Cimino y Carlos De Venezia – productores de DiffCo, empresa contratada por Indalo para el diseño de sus plataformas digitales-.
- Disney: Guillermo Gilabert –Gerente de Música y Contenidos Online-.
- Nacional: Federico García –editor web del sitio-, Diego Mintz –editor de la sección “Podcasts” del sitio-.
- La Red: Alejandro Llado –Gerente Multiplataforma del Grupo América- y Sofía Castelli –ex Gerente Comercial de la radio hasta mayo de 2016-.
- Del Plata: Fernando Candeias –Jefe de Redacción Digital-.
- Continental: Matías de Angelis –Gerente de Estrategias Digitales del Grupo Prisa en Argentina-.

- Aspen: informante anónimo.
- Metro: Adrián Montesanto –Jefe de Contenidos Digitales-, Juan Ignacio Saredo –Jefe de Negocios Digitales- y Sebastián Levy –productor y operador de video-.
- Vorterix: Cristian Riutort –productor y operador de video-, Fernando Cordara –Jefe de Contenidos Digitales-, Analía Tiévoli –Directora Comercial- y José Dotro –Gerente Comercial-.

Para el trabajo con descriptivo de las páginas se diagramó una grilla de análisis de contenidos, publicidades y equipos de producción. Este fue uno de los objetivos de la investigación y se considera uno de los principales aportes de la misma. A través de ésta, se analizaron los tipos, las formas y formatos de las distintas secciones y contenidos de las webs así como también las publicidades que se encontraron. La confección de esta cuadrícula de estudio estuvo inspirada en los estudios realizados por diversos autores.

Amoedo, Martínez Costa y Moreno realizaron una saga de estudios sobre la evolución de los contenidos de las páginas webs de las principales cadenas radiofónicas españolas en las que publicaron su grilla de trabajo que focalizaba sobre tres áreas: los productos del aire en la web, los servicios exclusivos y la interactividad con los usuarios (2008, 2009, 2010, 2011, 2012). Además, para el análisis comercial de las webs se tomó como referencia el estudio –y por sobre todo las definiciones- realizado por Piñeiro Otero sobre la publicidad radiofónica en internet (2015). También fueron tomados como referencia los trabajos realizados por Albornoz (2005) con la prensa online y por Bizberge (2015) con la industria televisiva en el ecosistema digital.

De acuerdo a las lecturas y trabajos indicados y a partir de la observación introductoria de las webs estudiadas, se diseñó una grilla de análisis con cuatro grandes áreas: los contenidos de la programación de aire en la web; los contenidos exclusivos; la organización de la información, los servicios añadidos, la interactividad y la participación;; y la comercialización del sitio junto a la cantidad de recursos puestos en funcionamiento.

A) **Contenidos de la programación de aire en la web.** En esta categoría se busca analizar cómo se explotan los productos ya disponibles en las



transmisiones regulares de las emisoras. Se indaga sobre la multimedialización de los mismos (complementariedad con textos, imágenes o videos) así como también la forma en la que son ofertados (a demanda, para descargar), los tipos de contenidos (entrevistas, editoriales, programas completos, etc.) y la frecuencia de publicación.

- B) **Contenidos extra o exclusivos.** Aquí se busca esclarecer que tipo de contenidos se ofrecen por fuera de los relacionados con la programación tradicional. La principal clasificación realizada es sobre la producción propia de los mismos o su sindicación (producción de terceros). De nuevo, se pregunta por los formatos, los tipos, las formas y la frecuencia con las cuales estos contenidos son ofertados.
- C) **Organización, interactividad selectiva, servicios y participación<sup>9</sup> de usuarios:** En este apartado se clasifican aquellas informaciones-servicios como los datos del clima o el tránsito. También se pone foco sobre las secciones y formas de acceder o filtrar los contenidos ofrecidos. Además, se busca esclarecer las formas establecidas (o no) por la emisora para la integración de los usuarios tanto en la elaboración de los contenidos como en la viralización de los mismos.
- D) **Comercialización y equipo web:** en un primer tramo se especifican la cantidad de personas que tienen asignados roles en la producción o venta de espacios publicitarios para la web. En segundo término se establecen tres formas de negocio: publicidad, pago y registro. En cuanto al primer tipo de comercialización se indaga sobre los formatos de la publicidad, los lenguajes y los sitios en los que se encuentra. Luego, se analiza si existen formas de ingreso bajo registro o pago y qué tipo de contraprestación se establece desde la emisora.

---

9 Este trabajo conoce y reconoce las definiciones de “acceso y participación” utilizadas y pensadas en el marco de la Organización de Naciones Unidas (ONU) para analizar y estudiar las capacidades ciudadanas de disponer de las herramientas y condiciones tecnológicas y de equipamiento necesarias para “acceder” a los medios de comunicación. Al mismo tiempo, la noción de “participación” en este contexto hace referencia a la posibilidad de intervenir –en distintos grados y formas- no sólo en los contenidos sino en la gestión de estas organizaciones sociales de producción de sentido (Linares, 2016).

Con estas categorías se diseñó la siguiente grilla de análisis que formó parte del trabajo de campo realizado para el presente estudio.

**Tabla 1. Grilla de análisis para las webs de las radios**

		Radio		
<b>Contenidos del aire</b>	Streaming	Programas completos		
		Secciones		
	Recortes a demanda	Entrevistas		
		Editoriales		
		Música		
		Boletín informativo		
		Recortes para descarga	Programas completos	
			Secciones	
	Entrevistas			
	Editoriales			
	Música			
	Boletín informativo			
	Videos	Programas completos		
		Secciones		
		Entrevistas		
		Editoriales		
		Música		
		Boletín informativo		
	Streaming video			
	Notas escritas	Título, bajada, foto y audio		
		Título, bajada, nota y audio		
		Título, bajada, nota y video		
		Título, bajada, nota		
Fotogalerías	En estudio			
	Fuera de estudio			
	Vivo			
	Backstage			
<b>Contenidos extra programación</b>	Streaming	Canales informativos		
		Canales musicales		
		Transmisiones especiales		
	Recortes a demanda	Música propia		
		Entrevistas		
		Informes		
		Crónicas		
		Boletines informativos		
		Programas completos		
		Recortes para descarga	Música	
	Entrevistas			
	Informes			
	Crónicas			
	Boletines informativos			
	Programas completos			
	Videos	Música		
		Entrevistas		
		Informes		
		Crónicas		
		Boletines informativos		
Programas completos				

	Streaming video	Canales informativos	
		Canales musicales	
		Transmisiones especiales	
	Notas escritas	Título, bajada, foto y audio	
		Título, bajada, nota y audio	
		Título, bajada, nota y video	
		Título, bajada, nota	
	Fotogalerías	Eventos institucionales	
		Recitales	
		Actualidad informativa	
		Transmisiones especiales	
	Verticales de contenidos	Salud	
		Moda	
		Deportes	
		Turismo	
		Política	
		Economía	
		Música	
		Tecnología	
		Cultura en general	
	Datos del clima		
	Datos del tránsito		
	Registro de usuario		
	Información sobre propiedad		
	Red de repetidoras		
	Ranking musical		
	Parrilla de Programación		
	Información sobre programas		
<b>Participación e interactividad comunicativa</b>		Mails de programas	
		Contacto institucional	
		Mails de staff	
	Comentarios en artículos	Sólo registrados	
		Vía Facebook	
		Cualquiera	
	Viralización	Facebook	
		Twitter	
		Google +	
		Mail	
		Encuestas	
		Sorteos /Concursos	
		Foros	
		Chats abiertos con programas	
	Chats abiertos con invitados		
	Votación de notas		
	Contenidos enviados por usuarios		
<b>Organización e interactividad selectiva</b>		RSS	
	Filtros de contenidos	Por programas	
		Por tipo de contenidos	
		Por Fecha	
		Buscador	
		Archivo sonoro	
		Lo más leído	
		Últimas noticias	
	"Tal vez te interese"		
	Ranking musical		

	Destaque notas en vivo			
	Destaque streaming en vivo			
	Destaque notas y contenidos exclusivos			
	Mixto con predominancia programación			
	Mixto con predominancia exclusivos			
	Cantidad de secciones			
	Cantidad de Blogs/ Micrositios/Verticales			
<b>Comercialización</b>	Publicidad	Banners		
		Robapáginas		
		Rascacielos		
		Enlaces de Texto		
		Pop-ups		
		Brand Web		
		Video in read		
		Cortinilla		
		Spots de Video	Pre-Roll	
			Mid-Roll	
		Audio Ads	Pre-Roll	
			Mid-Roll	
		Contenido Marcario	Notas escritas	
			Sorteos	
			Videos	
			Vertical completa	
	Secciones Patrocinadas			
	Publicidad por redes de afiliación	Completo		
		Mixto		
		Nulo		
Pago				
Servicios				
Registro				
Servicios				
<b>Equipos web</b>	Equipo de producción	Redacción web		
		Equipo web + redes		
		Equipo Redes sociales		
		Equipo Audiovisual		
		Equipo de Aire Multitasking		
	Equipo Comercial	Equipo Digital		
		Equipo Unificado		
		Equipo Mixto		

Esta grilla fue utilizada con objetivos descriptivos (y analíticos). Es decir, se utilizó para responder a la primera pregunta de investigación sobre las estrategias para estas páginas webs. Par responder a la segunda pregunta, o segunda parte de la pregunta de investigación, “por qué son como son” es que se realizaron las entrevistas. Estos motivos o explicaciones no fueron operacionalizados dentro de la variable. Fueron sistematizados en el desarrollo del trabajo para encontrar su punto de llegada en las categorizaciones y conclusiones sobre las estrategias seguidas.

### 3.3. Terminología y conceptos para el análisis de las webs

La matriz aquí propuesta incluye conceptos y términos que deben ser definidos para anclar su significado y poder así facilitar el análisis de las páginas. De esta forma, se procede a realizar un glosario con aquellas palabras críticas o claves que forman parte de la grilla de estudio.

- *Vertical de contenidos*: aquellos micrositios dentro de un portal que trabajan sobre una temática específica. Se diferencian de las secciones por tratarse de páginas laterales al portal principal y no estar incluidas entre las secciones del mismo.
- *Viralización*: con este ítem se pretende analizar las posibilidades que una entrada, nota o pieza tiene para ser compartida en perfiles de distintas redes sociales o cuentas de mail. No se trata aquí de calificar al contenido como “viral” sino de analizar las herramientas puestas a disposición del usuario para ponerlo a circular en otras plataformas.
- *RSS feed*: el Really Simple Syndication es un formato de agregación de contenidos web que se expresa en un lenguaje (XML) y permite la distribución de los mismos a través de agregadores con los cuales los usuarios se suscriben. Esta es una forma de mantenerse actualizado sobre las publicaciones de un sitio sin tener que ingresar al portal directamente. El feed RSS, entonces, es el código con el cual el visitante se suscribe a las actualizaciones de ese sitio.
- *Archivo sonoro*: es el lugar donde el usuario puede encontrar y buscar ediciones pasadas de programas completos, de secciones o de columnas dentro de la programación. Se considera archivo sonoro a aquel lugar donde se pueden encontrar todos los recortes sonoros de una emisora, una biblioteca de audio.
- *Secciones*: son aquellas opciones que brinda el menú de un portal para clasificar y segmentar la búsqueda de contenido de acuerdo a una rotulación. Por ejemplo, en el portal de Radio Mitre, la sección de “Política” permite acceder y filtrar sólo las notas pertenecientes a esa temática dentro del portal.

- *Blog*: se trata de un tipo de página web que se transforma en un archivo de notas publicadas por un autor en el cual las últimas entradas son las primeras en aparecer. La diferencia con una vertical de contenido es que el blog forma parte necesaria de la grilla temática del portal principal y la diferencia con una sección es que es un espacio aparte del sitio.
- *Micrositio*: se trata de un tipo de sitio web que se crea exclusivamente con un fin determinado (promocionar algo en la mayoría de los casos) y luego desaparece, sus contenidos son segmentados y orientados a ese fin. Por lo general tienen una artística diferenciada del portal principal.
- *Participación e interactividad comunicativa*: bajo estos conceptos se buscan identificar todos los instrumentos y herramientas puestos a disposición por el sitio (emisor) para que las audiencias intercambien y se comuniquen con ellos. Se trata, entonces, de generar puntos de contacto y comunicación con los visitantes y entre ellos mismos. Es por esta razón que en este apartado se analizan las posibilidades que el sitio da para la socialización o comunicación de las audiencias, para compartir los contenidos, para enviar producciones propias y también para valorar los productos (Franquet, 2011).
- *Interactividad selectiva*: este tipo de interactividad hace referencia a la inter e hipertextualidad (el entrelazamiento de los contenidos a través de links y organizaciones nodales como etiquetas) de un sitio y a la capacidad que tiene el usuario para buscar contenidos en base a su organización dentro del sitio. Herramientas de interactividad selectiva pueden ser los buscadores, el armado de secciones, el etiquetado de notas, las herramientas de recomendación de entradas por “últimas vistas” o “relacionadas” (Rost, 2006).

A continuación se definirán los formatos publicitarios a analizar teniendo en cuenta las definiciones y tipificaciones establecidas por el Interactive Advertising Bureau (IAB) de Argentina, España y Uruguay.

- *Banner*: anuncio publicitario compuesto por una imagen que, generalmente tiene un formato rectangular horizontal. Este formato, así como los robapáginas o rascacielos pueden ser “expandibles” y esto

implica que, con una acción del usuario como posarse sobre la imagen, el anuncio se agranda o se transforma en una animación.

- *Robapáginas*: son posiciones publicitarias generalmente más cuadradas que los banners que se encuentran entremezcladas con las posiciones de contenidos o notas.
- *Rascacielo*: anuncio rectangular que se ubica de forma vertical sobre uno de los costados del sitio y está en una posición fija.
- *Enlace de texto*: son posiciones publicitarias que pueden tener la forma de un banner o un robapáginas pero no se componen de imágenes gráficas sino de links textuales que redirigen la navegación a otros sitios.
- *Pop up*: este formato emerge sobre una ventana abierta durante la navegación, generalmente se produce al ingresar a un sitio o una sección.
- *Brand web*: este formato publicitario se da cuando una publicidad se transforma en el trasfondo de una web, es decir, acompaña toda la navegación y todas las posiciones publicitarias.
- *Video in read*: este es un formato publicitario que, como su nombre lo indica, despliega un formato audiovisual al cruzar determinada línea de lectura en una nota escrita. Se trata de un formato desplegable y sorpresivo.
- *Cortinilla*: este formato publicitario ocupa todo el espacio visual del usuario y se impone antes del ingreso a la web o de continuar con la navegación. En algunos casos el anuncio puede no ocupar toda la pantalla pero sí opacar el fondo para relucir la pieza.
- *Pre-roll*: es un anuncio en video o en audio que se dispara antes de la ejecución de un streaming. Puede estar acompañado de un formato gráfico (banner).
- *Mid-roll*: este anuncio de video o de audio se dispara en el medio de la transmisión por streaming de un contenido.
- *Contenido marcarío*: se trata de un producto (noticia o pieza de entretenimiento) que fue pautaado con un auspiciante que no sólo lo

financió sino que también participó en su proceso de creación y producción, cuando no fue su real productor.

- *Redes de afiliación*: el caso más notorio de una red de afiliación publicitaria es Google Ads, consiste en un espacio homólogo a la agencia de medios o publicitaria en el mercado analógico. Las páginas se suscriben a esta red y ofrecen distintos espacios publicitarios para que esta red (Google por ejemplo) los ofrezca en su portafolio de espacios disponibles y los venda, quedándose con una parte del ingreso generado. Esto se utiliza en muchos sitios que no tienen fuerza comercial (tanto por bajo nivel de visitas como por falta de relación con el mercado publicitario) y porque así se asegura un ingreso mínimo, mucho menor al que se generaría por la venta directa de ese espacio. Además, para el funcionamiento de este sistema resulta trascendental la información de los usuarios de la web a través de la cual el afiliador podrá ofrecer esos espacios.
- *Programática*: es una forma de vender publicidad a través de distintas redes de afiliación que cuentan con espacios publicitarios en distintos sitios (puede ser también un mismo portal) en donde no se ofrece un espacio determinado sino el seguimiento publicitario de determinada audiencia. Esto funciona en base a la obtención y lectura de los datos extraídos del pasaje de los usuarios por distintas webs.
- *CPM*: esta forma de venta publicitaria calcula la cantidad de impresiones de un anuncio, es decir, la cantidad de veces que fue exhibido a los usuarios. Así, cuantos más usuarios más rápido se llegará a las mil impresiones que conforman la unidad mínima de pago. De ahí su nombre, Costo Por Mil.
- *CPC*: es una forma de venta publicitaria en la cual el anunciante le paga al vendedor del espacio una suma determinada por cada vez que un usuario hace click en el anuncio. De ahí su nombre, Costo Por Click.
- *CPL*: esta otra forma de venta publicitaria es aún más exigente que el click y genera la unidad de venta cada vez que el usuario establece un



contrato más sólido con el anuncio (como llenar un formulario). De ahí su nombre, Costo Por Lead.

### 3.4. Descripción de los casos a analizar

En este apartado se describirán las características principales de las webs a analizar. Se incluye la descripción del tipo de radio al cual representa, la propiedad de la misma, el tipo de contenidos, sus públicos y, también, parte de su experiencia en la plataforma conectada. Como se dijo en líneas anteriores, las webs a analizar son: cienradios.com.ar, metro951.com.ar, vorterix.com, lared.am, continental.com.ar, radionacional.com.ar, radiodisney.disneylatino.com, fmaspen.com, amdelpata.com y minutouno.com.

Un paso anterior y necesario es el de analizar la cantidad de visitas que tienen estos espacios utilizando las mediciones abiertas disponibles: SimilarWeb y Alexa.

**Tabla 2. Orden de visitas en las webs analizadas a septiembre de 2017**

<b>Web</b>	<b>Ranking Similar Web</b>	<b>Ranking Alexa</b>	<b>Promedio</b>
<b>cienradios.com.ar</b>	56	71	<b>64</b>
<b>Metro951.com</b>	602	547	<b>575</b>
<b>lared.am</b>	1800	1069	<b>1435</b>
<b>vorterix.com</b>	1920	1019	<b>1470</b>
<b>continental.com.ar</b>	1524	1924	<b>1724</b>
<b>fmaspen.com</b>	3213	2522	<b>2868</b>
<b>amdelpata.com.ar</b>	4909	2597	<b>3753</b>
<b>radionacional.com.ar</b>	4762	3174	<b>3968</b>
<b>radiodisney.disneylatino.com</b>	s/d	s/d	<b>s/d</b>

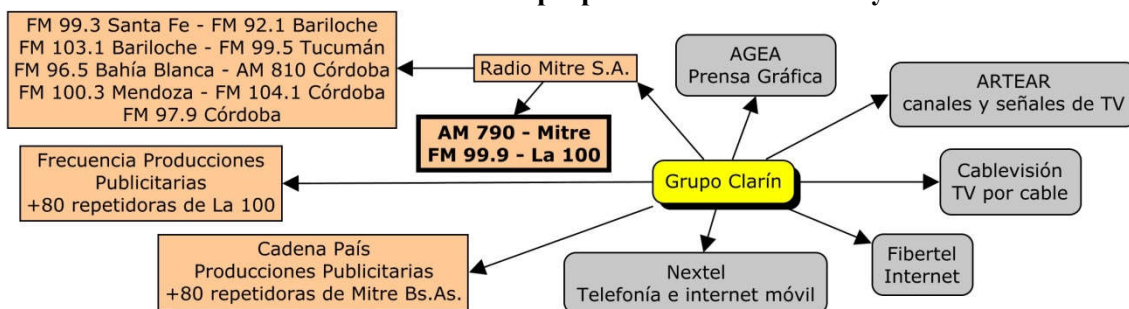
Fuente: Elaboración propia con datos de Similar Web y Alexa

El gráfico muestra que CienRadios es, de las analizadas, la web más visitada. También muestra una amplia diferencia con otras emisoras. Al mismo tiempo, las visitas muestran algunas contradicciones con los niveles de audiencia registrados. Por ejemplo, Radio Del Plata es mucho más escuchada que Continental y aún así se encuentra varios puestos por debajo. Lo mismo puede decirse de Metro y Aspen, quienes tienen volúmenes de audiencia similares pero visitas dispares.

### 3.4.1. CienRadios.com.ar

Clarín es el grupo infocomunicacional más grande de Argentina. Con injerencia en distintas actividades de este mercado (televisión por cable, abierta, internet, telefonía móvil, portales web y prensa gráfica, entre otras), su pata radiofónica cuenta con dos marcas sumamente exitosas: Radio Mitre y La 100. La primera fue la emisora de AM más escuchada en 2016 mientras que la segunda sólo fue superada por Pop en el rubro de las FM.

**Gráfico 1. Estructura de propiedad de Radio Mitre y La 100**

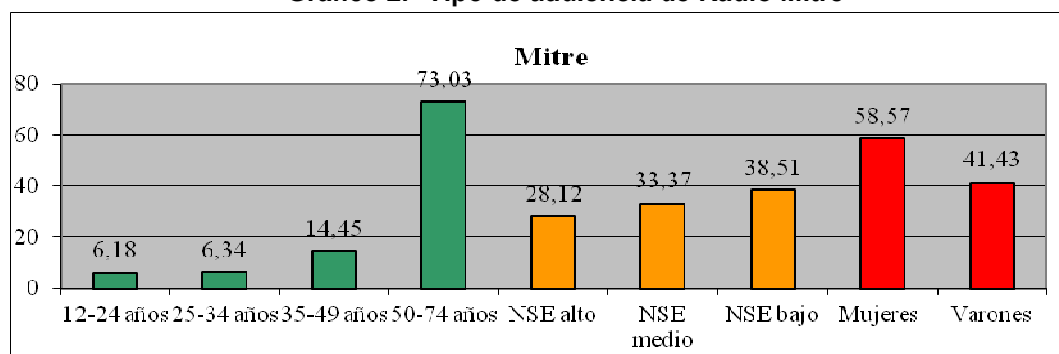


Fuente: Elaboración Propia

Radio Mitre es una de las emisoras de AM más longevas del dial porteño con más de 90 años de actividad. Fue lanzada al aire en 1925 y desde sus comienzos estuvo ligada a otras empresas de comunicación, en ese entonces era el Diario La Nación. Hoy en día cuenta con una programación que comparte figuras periodísticas con el Diario Clarín, la señal de noticias TN y Canal 13. El perfil de la emisora está fuertemente volcado hacia lo periodístico y las noticias de actualidad.

Si se analizan los datos del tipo de audiencia que tiene la emisora se encuentra una distribución pareja entre mujeres y hombres aunque la característica principal es el alto porcentaje de audiencia mayor a la edad de 50 años.

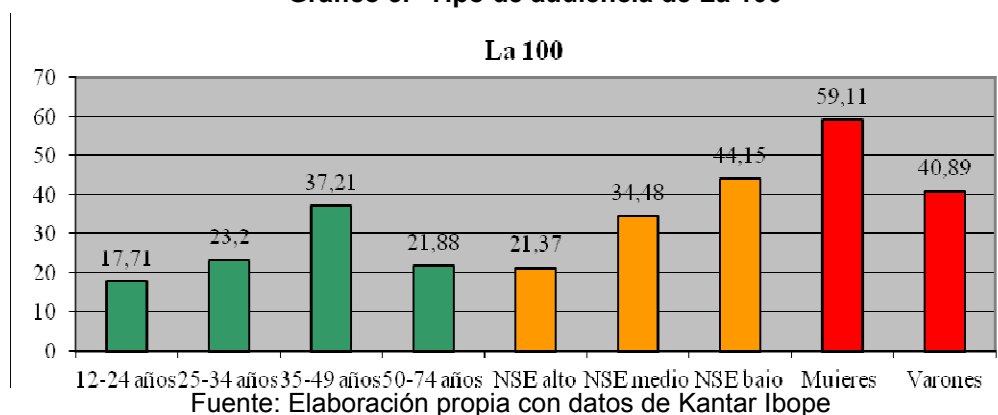
**Gráfico 2. Tipo de audiencia de Radio Mitre**



Fuente: Elaboración propia con datos de Kantar Ibope

La 100 es una de las marcas de FM más instaladas en el mercado ya que está presente en el mismo de 1987 cuando las empresas a cargo de las emisoras de esta banda comenzaron a generar contenidos específicos para la misma. A pesar de ser una radio FM con una impronta musical de hits, cuenta con diversas figuras del entretenimiento y el periodismo al frente de los micrófonos. A diferencia de Mitre, La 100 muestra una audiencia más juvenil con la mitad de la misma entre los 25 y los 50 años.

**Gráfico 3. Tipo de audiencia de La 100**



La oferta de CienRadios, lanzado en 2008, está compuesta por estas dos marcas y por todas las radios del Grupo Clarín además de los productos web radiofónicos. Así, la cartera de contenidos es completada por las emisoras “Mitre” en las ciudades de Mendoza y Córdoba, así como también por la FM Mía (Córdoba), Del Lago (Bariloche) y Palermo (CABA, aunque no es propiedad del Grupo Clarín).

**Tabla 3. Descripción del tráfico en Cienradios.com**

Cienradios					
Visitas (Agosto 2017)		13,71 millones			
Duración promedio		10m19s			
Páginas por visita		3,43			
Fuente de usuarios	Directo	38,6%			
	Otros sitios	11,4%	Vienen de	enlaradio.com.ar	74,6%
				raddios.com	12,0%
				mundogaturro.com	3,5%
	Buscadores	24,6%	Van hacia	netflix.com	26,2%
				instagram.com	25,1%
				twitter.com	9,9%
	Buscadores	24,6%	Términos	radio mitre	23,5%
				la 100	9,3%
radio mitre en vivo				4,3%	
Cienradios				3,3%	

	Redes	24,2%	Facebook	89,5%
			Twitter	8,3%
			Youtube	1,1%
			Whatsapp	0,7%
	Mail	1,6%		
Visitas a subdominios			radiomitre.cienradios.com	46,4%
			la100.cienradios.com	31,9%
			ar.cienradios.com	11,9%

Fuente: Elaboración propia con datos de Similar Web

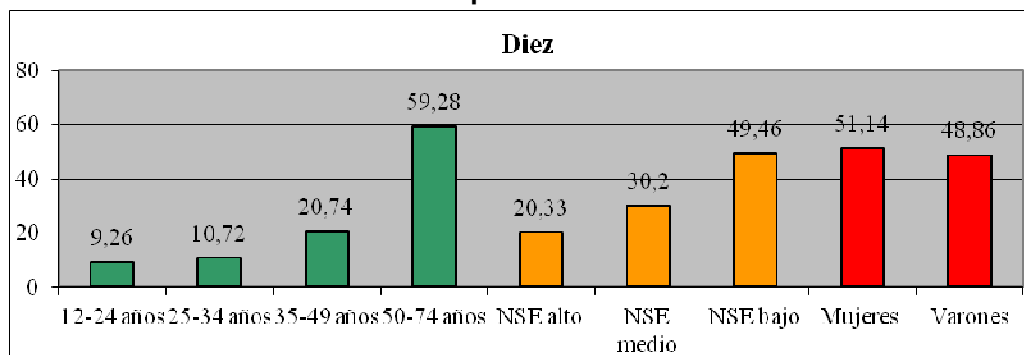
Como puede verse en la tabla precedente, Cienradios es el sitio analizado de mayor tráfico y uno de los de mayor tasa de permanencia de las visitas. Además, dentro de sus distintos subdominios o secciones las más visitadas son las de las webs más escuchadas del país: Mitre y La 100. El porcentaje de visitas provenientes de redes sociales es uno de los más altos entre los registrados y sorprende el alto redireccionamiento hacia Netflix de sus usuarios.

### 3.4.2. Minutouno.com.ar

El Grupo Indalo es propiedad del empresario Cristóbal López y tiene participación en diversas actividades económicas como el petróleo, el sector banquero, el alimenticio, la construcción y, también, los medios de comunicación. La llegada de este grupo al mercado de la radiodifusión se produjo en 2013 cuando compró a Daniel Hadad la totalidad de sus emisoras de radio y su señal de noticias (C5N). De esta forma, forman parte de Indalo: Radio Diez (AM 710), Mega (FM 98.3), Pop (FM 101.5), One (FM 103.7), Vale (FM 97.5) y el 50% de Vortex (FM 92.1). Además, el grupo cuenta con inversiones en prensa gráfica (Ámbito Financiero y Buenos Aires Herald), señales de noticias (C5N y CN23) y en otros medios de radiodifusión del país.

Radio Diez cuenta con una programación principalmente periodística ya que es una AM y en 2016 ocupó el segundo puesto entre las más escuchadas de su banda. A partir de 2016 se ha alimentado de la crisis económica y periodística de Radio Del Plata incorporando a los conductores que emigraron de esta última. Como en otros casos de radios AM, su audiencia tiene un perfil adulto y muestra una elevada porción de nivel socio-económico bajo.

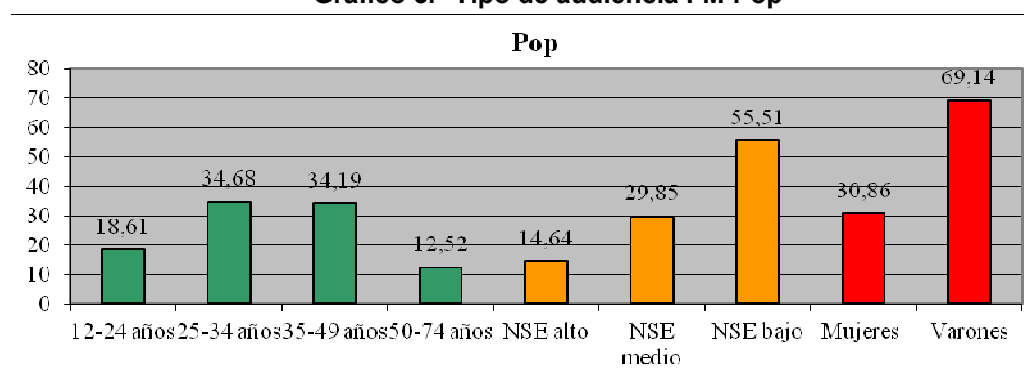
**Gráfico 4. Tipo de audiencia Radio 10**



Fuente: Elaboración propia con datos de Kantar Ibope

Pop fue en 2016 la emisora más escuchada de FM con 1.4 puntos de rating. A diferencia de otras radios de esta banda, cuenta con una programación muy conversada que prioriza el formato de tertulia-magazube en su programación con grandes figuras del entretenimiento al frente de los programas. En relación a su audiencia, esta es mayoritariamente masculina y de nivel socio-económico bajo.

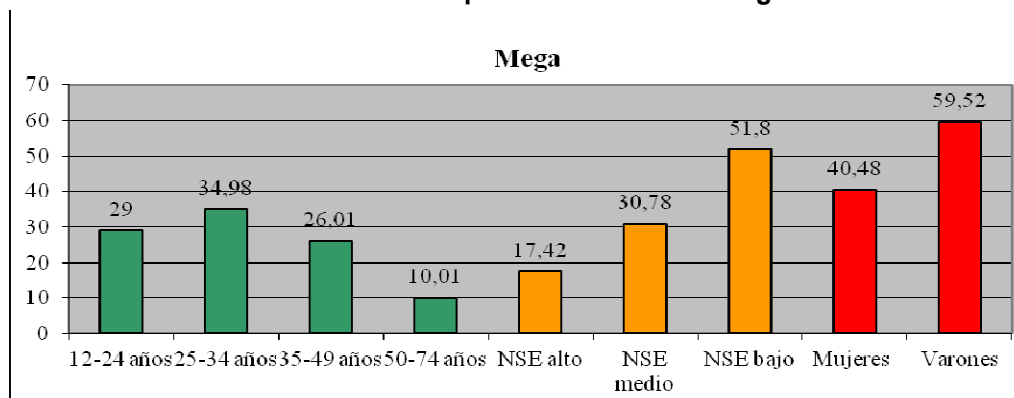
**Gráfico 5. Tipo de audiencia FM Pop**



Fuente: Elaboración propia con datos de Kantar Ibope

Por último, dentro del cuerpo de estudio de este trabajo se encuentra Mega que es una emisora que segmenta su audiencia a través de un género musical bien definido y acotado: el rock nacional. De esta forma, encuentra un nicho de audiencia específico que tematiza toda la programación (con las tandas musicales, con los concursos, con las entrevistas y las informaciones). Dentro de las FM analizadas es una de las que mayor porcentaje de audiencia juvenil tiene (entre 12 y 24 años).

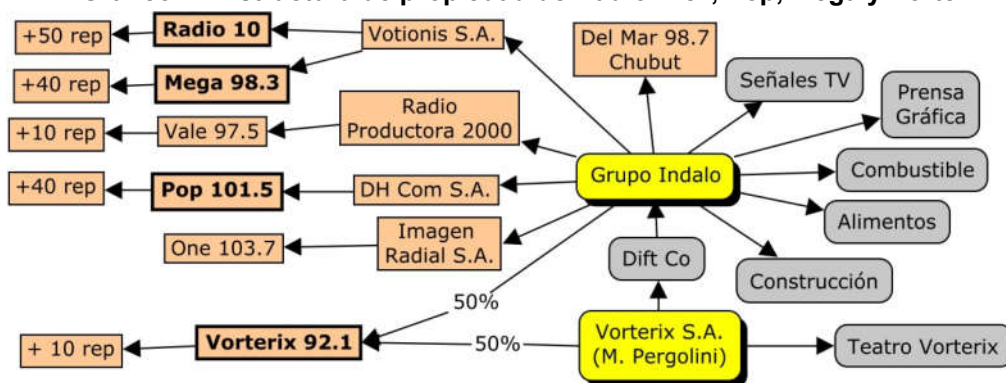
**Gráfico 6. Tipo de audiencia FM Mega**



Fuente: Elaboración propia con datos de Kantar Ibope

Todas las emisoras del Grupo Indalo se encuentran alojadas, y tienen su lugar, en el sitio [minutouno.com](http://minutouno.com) que es el portal de noticias del conglomerado.

**Gráfico 7. Estructura de propiedad de Radio Diez, Pop, Mega y Vorterix**



Fuente: Elaboración Propia

### 3.4.3. Vorterix.com

Mario Pergolini, uno de los conductores de radio y televisión con más audiencia del país, decidió fundar su propio medio en el año 2012. Vorterix nació como una radio que forma parte de un emprendimiento enfocado claramente en lo digital y lo multiplataforma. Los estudios de la emisora se encuentran alojados en “la azotea” del ex Teatro de Colegiales (rebautizado con el nombre de la emisora). Allí, incluso desde antes de la llegada de Pergolini, se desarrollan espectáculos musicales.

Si bien Vorterix cuenta con una programación diaria las 24hs con un formato radiofónico musical enfocado en la música rock y con conductores al aire en el mayor tramo de su grilla, la apuesta central está dirigida a su plataforma web. Desde sus comienzos, Pergolini intenta demostrar que los contenidos pensados por y para las plataformas online son el futuro de la radiofonía y de

los medios en general (Espada, 2015). Así, la radio transmite toda su programación en un streaming de video y los estudios cuentan con cámaras en cada uno de los rincones. Las instalaciones, además, están equipadas con las facilidades para generar escenografías digitales y una parte de los recitales que se suceden en el teatro son subidos en versión audiovisual al sitio.

**Tabla 4. Descripción del tráfico de Vorterix.com**

Vorterix					
Visitas (Agosto 2017)	605,2 mil				
Duración promedio	3min 44s				
Páginas por visita	1,83				
Fuente de usuarios	Directo	68,9%			
	Otros sitios	2,6%	Vienen de	radioarg.com	41,6%
				Enlaradio.com.ar	29,2%
				Photocall.tv	15,3%
			Van hacia	youtube.com	35,7%
				vorterix.shop	28,4%
				twitter.com	12,0%
	Buscadores	15,4%	Términos	Vorterix	83,8%
				radio vorterix	2,2%
				vorterix.com	1,8%
				vorterix radio	1,6%
	Redes	13,1%	Facebook		72,3%
			Twitter		19,8%
Youtube			7,7%		
Wikia			0,3%		
Mail	0,0%				
Visitas a subdominios	vorterix.com			75,7%	
	radio.vorterix.com			24,2%	

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Similar Web

Al no ser auditada por Kantar Ibope, no se pueden obtener datos sobre la composición de su audiencia ni sobre su tamaño. Sí pueden analizarse algunos datos de su tráfico web que muestran, por ejemplo, que son pocos los usuarios que se redirigen al blog de la radio para escuchar la versión en audio de la programación. O que una buena parte de su tráfico se redirige a Youtube, donde entre otras cosas está disponible una transmisión en vivo homóloga a la de su web.

En una primera etapa, Vorterix contó con el soporte comercial, económico y político del extinto Grupo Veintitrés encabezado por Matías Garfunkel y Sergio Szpolski. A partir de enero de 2016, el Grupo Indalo de Cristóbal López cuenta con la mitad del capital societario del proyecto. Por otro lado, Vorterix cuenta

con una empresa que comercializa y diseña plataformas webs (Diff.Co) como parte de su modelo de negocio (ver gráfico precedente).

### 3.4.4. Metro951.com

Es una de las emisoras de FM con mayor trayectoria en el mercado. Si bien sus emisiones comenzaron en 1988, la marca “Metro” y su estética de programación surgieron en 1997. El titular de la licencia es Radiodifusora Metro S.A. propiedad de la familia Moneta. Tiene algunas emisoras hermanas como Radio Belgrano (AM 950) y Blue (FM 100.7) y repetidoras por algunos puntos del país. En los últimos años ha atravesado un proceso de pérdida paulatina de audiencia. En 2016 se posicionó en el sexto puesto de las radios FM más escuchadas en Buenos Aires.

**Tabla 5. Descripción del tráfico de Metro951.com**

Metro					
Visitas (Agosto 2017)		2,16 millones			
Duración promedio		11m 21s			
Páginas por visita		2.5			
Fuente de usuarios	Directo	40,8%			
	Otros sitios	10,2%	Vienen de	discreteseach.com	49,3%
				radioarg.com	27,0%
				pinicio.com.ar	4,5%
			Van hacia	pulsourbano.com	35,5%
				reddit.com	21,1%
				twitter.com	15,1%
	Buscadores	29,5%	Términos	radio metro	55,1%
				perros de la calle	2,5%
				la ballena azul	2,4%
				radio metro en vivo	1,9%
	Redes	15,9%	Facebook		78,9%
Twitter			8,7%		
Whatsapp			5,8%		
Youtube			5,8%		
Mail	3,5%				
Visitas a subdominios		metro951.com		89,7%	
		perros.metro951.com		6,0%	
		metroymedio.metro951.com		2,1%	

Fuente: Elaboración propia con datos de Similar Web

Metro cuenta con una programación con ciclos de larga trayectoria (más de 10 años los más longevos) que apuntan a un formato de info-entretenimiento, con

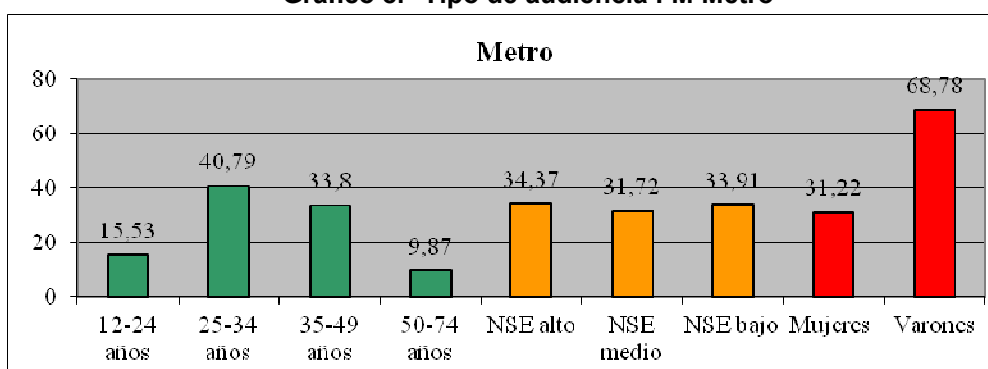


un público joven (20-45 años) y una musicalización ligada a los géneros pop y electrónico. Esta radio, al igual que Vorterix, cuenta con un estudio de grabación, equipado para filmar y transmitir performances en vivo de distintos artistas musicales.

La página de Metro es de las más visitadas entre las analizadas y también una de las de mayor tiempo de permanencia de sus usuarios. Al mismo tiempo, muestra un buen porcentaje de visitas a los distintos blogs de sus programas y un alto redireccionamiento de sus usuarios a otro portal de la empresa, Pulso Urbano.

Como sucede en el caso de Pop, la audiencia de Metro es mayoritariamente masculina y es una de las emisoras con mayor porcentaje de audiencia con nivel socioeconómico alto. Esto se combina también con una alta porción de oyentes en el segmento de los 25—34 años.

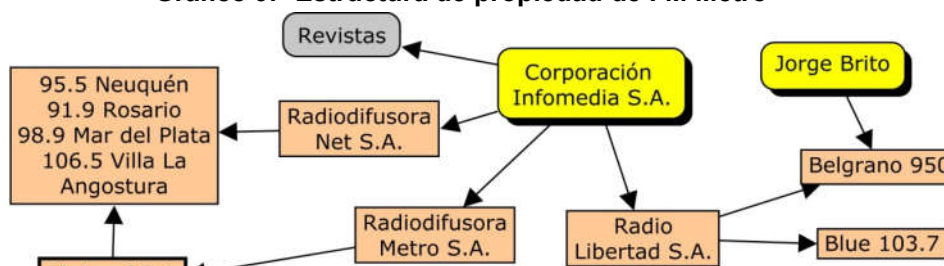
**Gráfico 8. Tipo de audiencia FM Metro**



Fuente: Elaboración propia con datos de Kantar Ibope

La web de Metro fue una de las primeras de las emisoras de Buenos Aires ya que está online desde 2004. Desde entonces, y como se verá en las siguientes líneas, la web busca reforzar la imagen marca de la emisora con la presentación de sus principales conductores como nave insignia.

**Gráfico 9. Estructura de propiedad de FM Metro**



Fuente: Elaboración Propia

### 3.4.5. Continental.com.ar

Desde 1969 transmite en el 590 del dial de AM. Fue una de las pocas emisoras que se sostuvieron en manos privadas durante la última dictadura militar que hubo en Argentina (1976-1983). Pertenece, desde hace poco más de 10 años, 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).

El sitio de Continental registra más de medio millón de visitas mensuales con un promedio de tres páginas vistas. Los datos de tráfico muestran que la mitad de los usuarios del sitio optan por escuchar la programación en vivo de la radio y que resulta de gran interés el blog para jubilados ya que muchos se redirigen hacia el sitio de la ANSES.

**Tabla 6. Descripción del tráfico de Continental.com.ar**

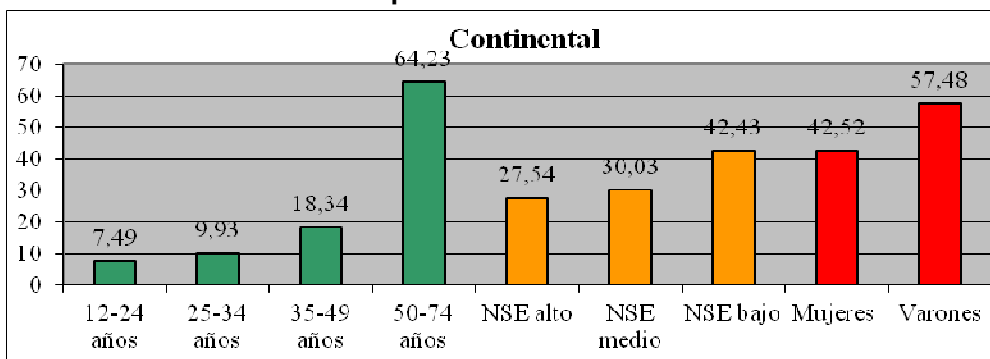
Continental					
Visitas (Agosto 2017)	591,9 mil				
Duración promedio	17m 57s				
Páginas por visita	3,07				
Fuente de usuarios	Directo	42,7%			
	Otros sitios	9,3%	Vienen de	radioarg.com	85,3%
				zapmeta.com.ar	6,3%
				radios-argentinas.com	2,7%
			Van hacia	anses.gob.ar	62,2%
				facebook.com	30,1%
				prisa.com	3,1%
	Buscadores	43,2%	Términos	radio continental	25,6%
				Continental	16,9%
				am 590	10,6%
				radio continental 590	9,5%
	Redes	4,1%	Facebook	51,7%	
Twitter			44,4%		
Youtube			3,3%		
Whatsapp			0,6%		
Mail	0,7%				
Visitas a subdominios	continental.com.ar		50,8%		
	player.continental.com.ar		49,2%		

Fuente: Elaboración propia con datos de Similar Web

La programación de Continental, como en buena parte de las AM argentinas, 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 lo encontraron en el último año en el quinto puesto de las AM.

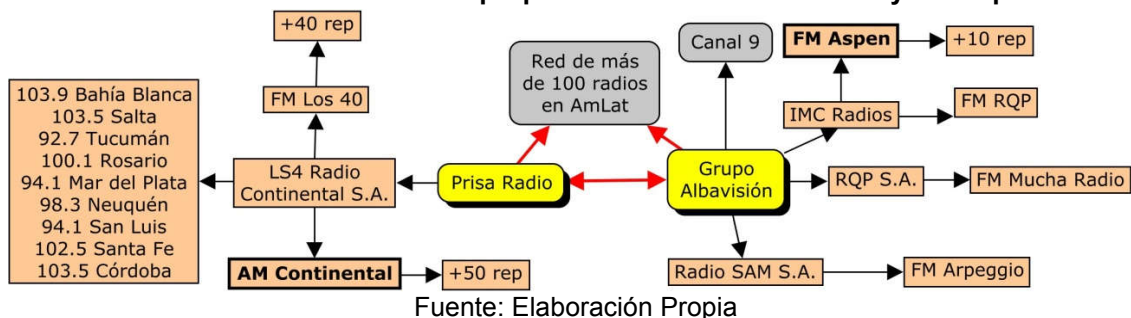
Su audiencia se encuentra mayoritariamente entre los 50 y los 75 años y cuenta con una buena porción de público con nivel socioeconómico alto.

**Gráfico 10. Tipo de audiencia Radio Continental**



Desde 2015, el Grupo Prisa y el Grupo Albavisión (de capitales mexicanos y estadounidenses) se encuentran en un proceso de unificación de sus operaciones a lo largo del continente americano. De esta forma, esta reestructuración trajo cambios en Continental y Los 40 (FM 105.5), las emisoras de PRISA en Argentina, y en RQP (FM 104.3), Mucha Radio (FM 97.1), Aspen (FM 102.3) y Arpeggio (FM 88.5), las de Albavisión. Principalmente, los cambios se vieron reflejados en las partes administrativas de las emisoras con unificaciones de los sectores comerciales y digitales entre otros.

**Gráfico 11. Estructura de propiedad de Radio Continental y FM Aspen**



### 3.4.6. Fmaspen.com

De las emisoras de FM incorporadas a este trabajo, Aspen es la que apunta a un público de mayor edad. Su programación netamente musical (también es la que más música programa por hora dentro de las analizadas) segmenta su audiencia con la combinación de clásicos y hits de las décadas de 1970, 80 y 90, con lo último de los artistas que continúan su trayectoria (Bon Jovi, Sting, Phil Collins, Bryan Adams, entre otros).

Como se describió en el caso de Continental, Aspen forma parte de la alianza entre PRISA y Albavisión ya que pertenece a este último grupo. La sociedad titular de la emisora es IMC Radios S.A. de la cual Ángel González (más conocido como “el Fantasma” por sus escasas apariciones públicas) posee el 95% de las acciones. De este grupo, además de las radios ya mencionadas, también forma parte el Canal 9 de Buenos Aires (ver gráfico precedente).

El tráfico de la web de Aspen no es de los más numerosos pero sí de los que más utilizan la reproducción por streaming del vivo de la emisora. Además, muestra un alto porcentaje de llegada directa a la web.

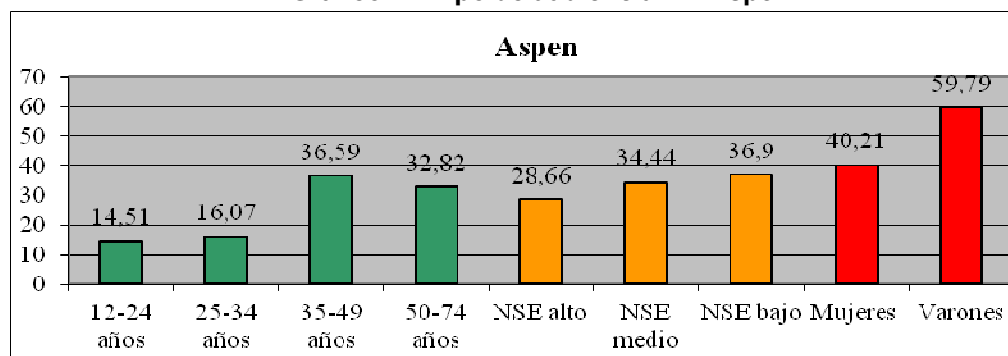
**Tabla 7. Descripción del tráfico de Aspen.fm**

Aspen					
Visitas (Agosto 2017)	399,3 mil				
Duración promedio	2m 25s				
Páginas por visita	1,56				
Fuente de usuarios	Directo	60,0%			
	Otros sitios	0,6%			
	Buscadores	38,5%	Términos	Aspen	31,0%
				aspen 102.3	22,3%
				escuchar fm aspen	9,2%
				radio aspen	9,2%
	Redes	0,8%	Facebook	66,8%	
			Twitter	29,4%	
			Youtube	3,8%	
	Mail	0,1%			
Visitas a subdominios	player.fmaspen.com			77,7%	
	fmaspen.com			22,3%	

Fuente: Elaboración propia con datos de Similar Web

Su audiencia es de las más longevas de las FM, esto está estrictamente relacionado con su agenda musical, mientras que también cuenta con una distribución pareja entre los distintos niveles socioeconómicos.

**Gráfico 12. Tipo de audiencia FM Aspen**



Fuente: Elaboración propia con datos de Kantar Ibope

Todos los programas que forman parte de la grilla llevan el nombre de la emisora y están conducidos por locutores (en total son cinco, con Leonardo Rodríguez como figura histórica y principal). Otro dato a destacar es que al frente de su dirección artística se encuentra Enrique Prosen, una de las figuras en el armado de la FM más exitosa de todos los tiempos (Rock & Pop), quien además dirige musicalmente los destinos de las otras FM del grupo. Está cuarta en el ranking de las FM más escuchadas en Buenos Aires.

### 3.4.7. Lared.am

Como parte del Grupo América –propiedad de los empresarios Daniel Vila, José Luis Manzano y Claudio Belocopitt- La Red es una radio AM que cuenta con el respaldo periodístico, comercial y administrativo de uno de los multimedios más importantes del país. Pese a ser la única emisora que el grupo tiene en Buenos Aires, cuenta con una veintena de radios distribuidas por distintas provincias, canales de televisión abierta (entre ellos el 2 de Buenos Aires), empresas de televisión por cable y títulos de prensa gráfica.

Sus números en web marcan que si bien no es de los sitios más visitados tampoco se encuentra entre los de menos usuarios y también que buena parte de ese tráfico llega a la página de forma directa, sin utilizar tanto los buscadores como en otros casos.

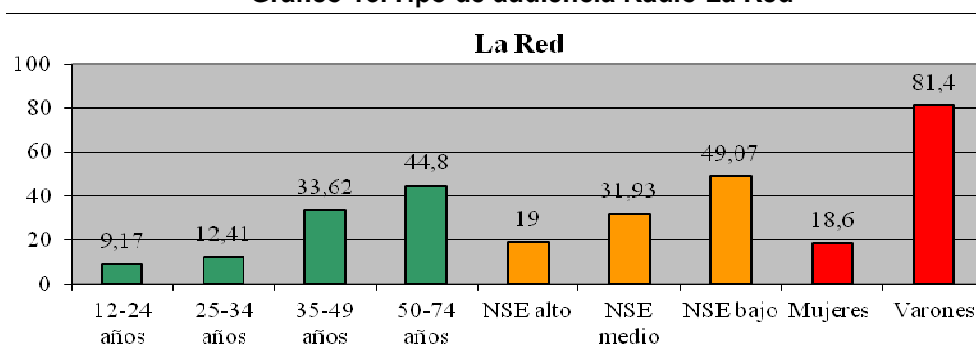
**Tabla 8. Descripción del tipo de tráfico de Lared.am**

La Red					
Visitas (Agosto 2017)		821,4 mil			
Duración promedio		2min 47s			
Páginas por visita		1,42			
Fuente de usuarios	Directo	61,3%			
	Otros sitios	3,1%	Vienen de	findgofind.co	43,3%
				radios-argentinas.com	9,9%
				radioarg.com	9,9%
		Van hacia	twitter.com	75,8%	
			eset.com	13,0%	
			infobae.com	8,0%	
	Buscadores	34,2%	Términos	radio la red	31,1%
				la red	27,9%
				am 910	8,1%
				lared	4,3%
Redes	1,0%	Facebook	50,8%		
		Twitter	41,5%		
		Youtube	6,6%		
		Whatsapp	1,1%		
Mail	1,6%				
Visitas a subdominios	lared.am		99,8%		
	static.lared.am		0,2%		

Fuente: Elaboración propia con datos de Similar Web

La audiencia de La Red es mayoritariamente masculina y, dentro de los casos de las AM, no tan longeva. Además, el público de nivel socioeconómico bajo representa la mitad del total.

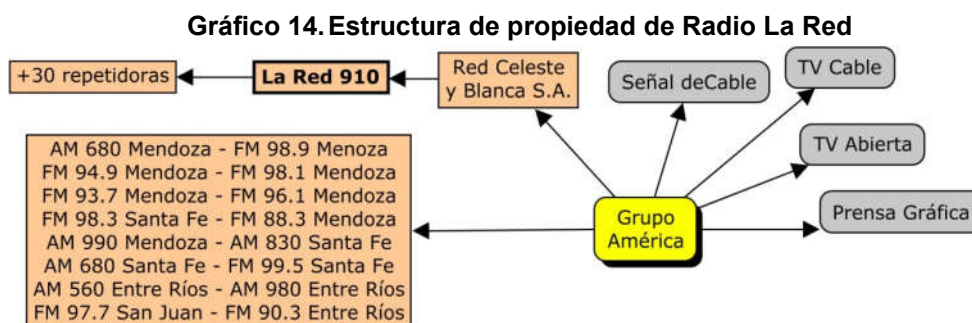
**Gráfico 13. Tipo de audiencia Radio La Red**



Fuente: Elaboración propia con datos de Kantar Ibope

La emisora contó en sus inicios –en 1991 cuando Carlos Menem privatizó las últimas licencias en manos del Estado- con un formato informativo focalizado en la agenda deportiva. El tiempo y el cambio de manos derivaron en un cambio de artística que aún conserva dos tiras deportivas diarias de gran éxito

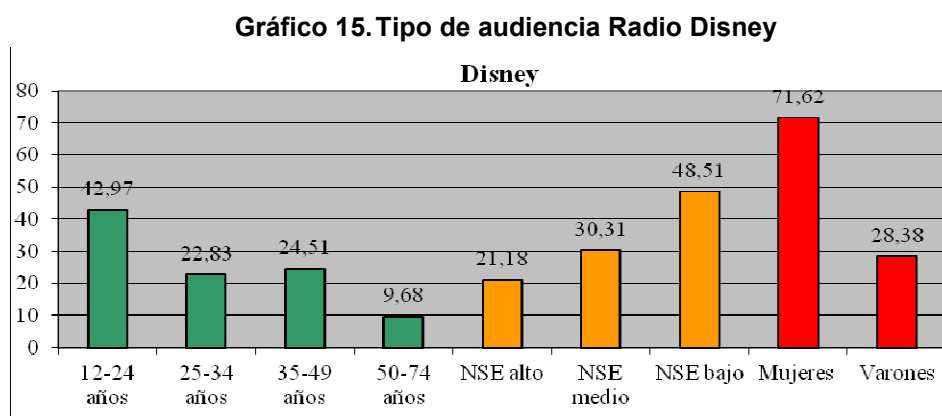
que la colocaron en 2016 como la cuarta AM más escuchada. Además, los ciclos periodísticos son encabezados por conductores que también tienen su lugar en la grilla del canal América TV.



Fuente: Elaboración Propia

### 3.4.8. Radiodisney.disneylatino.com

Como parte de una cadena de radios internacional, Radio Disney cuenta con una gran cantidad de emisoras “hermanas” distribuidas a lo largo del continente. Con un formato musical top 40 de hits y enfocada en una audiencia infanto-juvenil, la emisora opera en el 94.3 del dial y atraviesa un momento de auge de audiencia: en 2016 se ubicó como la tercera más escuchada en FM, dentro del selecto grupo de cuatro emisoras que alcanzaron el punto de rating (junto a Mitre, La 100 y Pop).



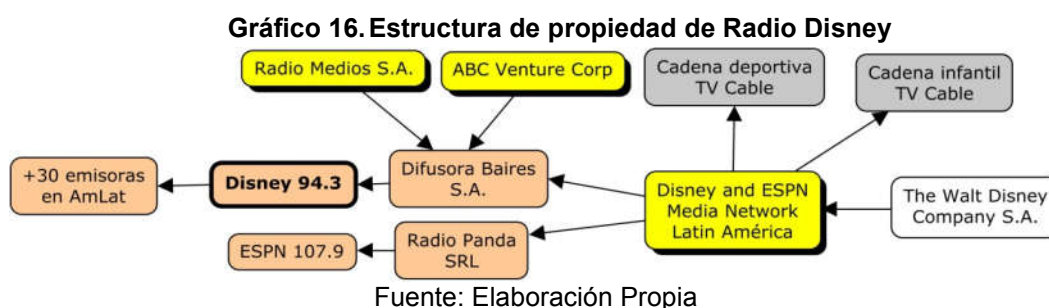
Fuente: Elaboración propia con datos de Kantar Ibope

El control artístico y societario de la emisora está en manos de la firma estadounidense Disney asociada a la cadena de radios del mismo origen, ABC. En el país, la representación de la licencia y parte de la dirección de la emisora

está a cargo de Marcelo Morano quien dirige la sociedad que es titular de Radio Disney, Difusora Buenos Aires S.A.

En Disney se dan varios fenómenos de audiencia que la distinguen del resto de las emisoras analizadas, incluso dentro del rubro de las FM. Las mujeres son más de dos tercios de su público y el sector de audiencia entre los 12 y 24 años es el mayor entre los registrados.

La emisora salió al aire en 2001 con el impulso de Gustavo Yankelevich y Víctor González y esa fórmula se mantiene estable incluso artísticamente con unos contenidos que no se preocupan por ningún tipo de información coyuntural mientras que sí se aprovechan distintas producciones (en especial visitas de artistas-marca de la radio) de la cada una de las cabeceras de la cadena en América Latina.



### 3.4.9. Radionacional.com.ar

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). Por este motivo, su web es una de las más federales de las que se analizan ya que se incluye la información generada por todas las emisoras nucleadas a lo largo del país. Esto se produjo con el cambio de diseño de la web en el año 2016 donde se decidió la centralización de las versiones webs de todas las emisoras de Radio Nacional en un solo dominio online.

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 (algo vital para la radio por ser un medio de compañía, confianza y cercanía). Los continuos cambios en los nombres de los conductores y directores de las emisoras hacen que las programaciones varíen al ritmo de los cambios de los gobiernos. De todas formas, cuenta con una programación básicamente de formato periodístico y no comparte figuras con otros medios del Estado Nacional.

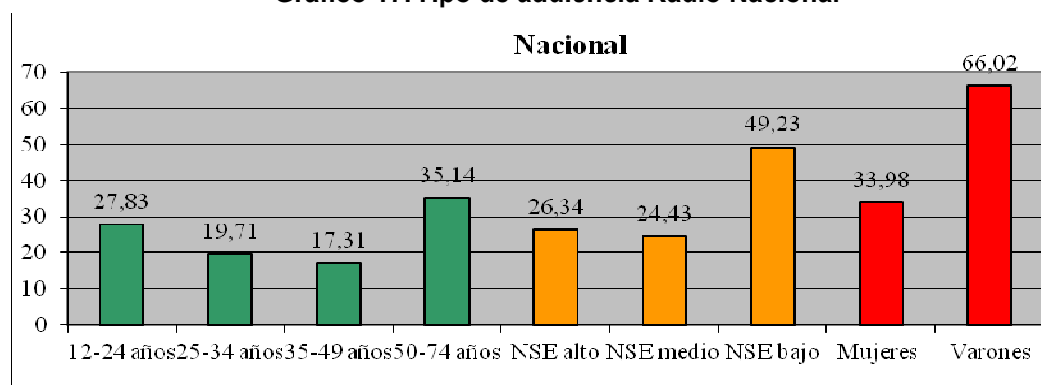
**Tabla 9. Descripción del tráfico de Radionacional.com.ar**

Nacional					
Visitas (Agosto 2017)		294,1 mil			
Duración promedio		3m 27s			
Páginas por visita		1,64			
Fuente de usuarios	Directo	12,4%			
	Otros sitios	18,2%	Vienen de	vip.ejes.com	67,3%
				radioarg.com	6,5%
				wikipedia.org	6,1%
			Van hacia	playerdcarsat.com.ar	76,7%
				facebook.com	15,9%
				instagram.com	4,4%
	Buscadores	50,5%	Términos	radio nacional	13,8%
				lt11	10,4%
				nacional rock	6,4%
				lt 14	3,9%
	Redes	19,4%	Facebook		59,5%
			Twitter		26,4%
Youtube			7,7%		
Whatsapp			6,5%		
Mail	1,5%				
Visitas a subdominios	radionacional.com.ar		96,3%		
	cdn-sp.radionacional.com.ar		3,2%		
	lra57.radionacional.com.ar		0,3%		

Fuente: Elaboración propia con datos de Similar Web

El número de visitas del sitio de Radio Nacional es bajo si se tiene en cuenta la cantidad de emisoras que concentra y la capilaridad territorial de su audiencia. En este sentido se entiende que la principal fuente de tráfico sean los buscadores y que entre los términos utilizados en ellos se encuentren los nombres de distintas radios.

**Gráfico 17. Tipo de audiencia Radio Nacional**

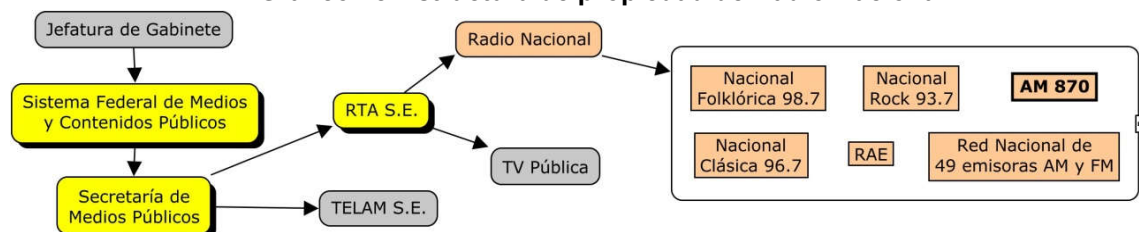


Fuente: Elaboración propia con datos de Kantar Ibope

Entre los casos de emisoras AM analizados, Radio Nacional muestra el mayor porcentaje de audiencia juvenil. Además, se trata de un público mayoritariamente masculino y de nivel socioeconómico bajo.

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 del Sistema Federal de Medios y Contenidos Públicos, a cargo de Hernán Lombardi, designado por el Presidente Mauricio Macri.

**Gráfico 18. Estructura de propiedad de Radio Nacional**



Fuente: Elaboración Propia

### 3.4.10. Amdelplata.com.ar

En 1970, LS10 Radio Libertad dio espacio al surgimiento de Radio Del Plata. Junto a Rivadavia y Continental, fueron las únicas tres emisoras privadas que estuvieron al aire, en Buenos Aires, durante la última dictadura militar. Desde 2008, y tras distintos pases de manos, incluso extranjeras como las de los mexicanos del Grupo CIE, es propiedad del Grupo Electroingeniería. Osvaldo

Acosta y Gerardo Ferreyra son los directores de un grupo de origen cordobés que tiene como actividad principal la obra pública.

**Tabla 10. Descripción del tráfico de Amdelplata.com**

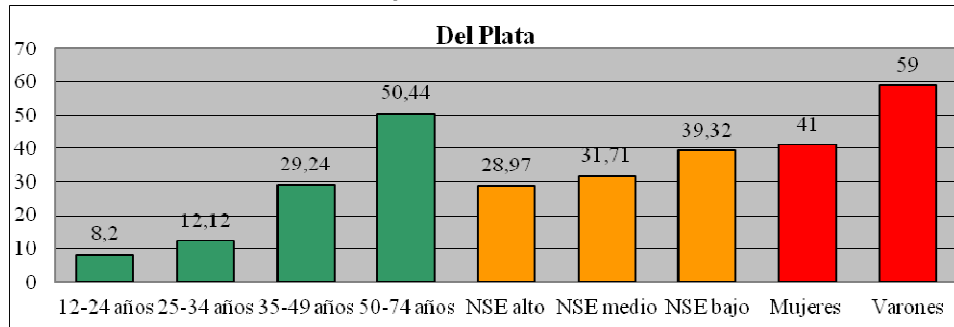
Del Plata					
Visitas (Agosto 2017)	217,5 mil				
Duración promedio	1min 47s				
Páginas por visita	1,45				
Fuente de usuarios	Directo	52,0%			
	Otros sitios	1,8%	Vienen de	symbaloo.com 64,7%	
				radioarg.com 35,3%	
	Buscadores	35,8%	Términos	Van hacia	hotmail.com 93,5%
					twitter.com 6,5%
					radio del plata 50,4%
					1030 8,5%
	Redes	10,4%			radiodelplata 8,1%
					amdelpata 6,7%
				Facebook	75,6%
Mail	0,0%		Twitter	21,5%	
			Youtube	2,9%	
Visitas a subdominios	amdelpata.com	100,0%			

Fuente: Elaboración propia con datos de Similar Web

Desde 2008 hasta 2015, Radio Del Plata ha sido beneficiada con grandes montos de pauta oficial. Sin embargo, tras el cambio del color político del gobierno en 2015 y un auge de audiencia en 2016 (tercera entre las más escuchadas de AM) enfrenta una grave crisis económica. En 2017, las principales figuras de su programación migraron a otras emisoras por falta de pago y se suceden (incluso desde 2015) las protestas y paros de trabajadores.

La web de Radio Del Plata es una de las de menor cantidad de usuarios. También es de las que menos tiempo de permanencia de sus visitantes tiene. No cuenta con subdominios con visitas porque todas las ventanas permanecen abiertas en el portal principal.

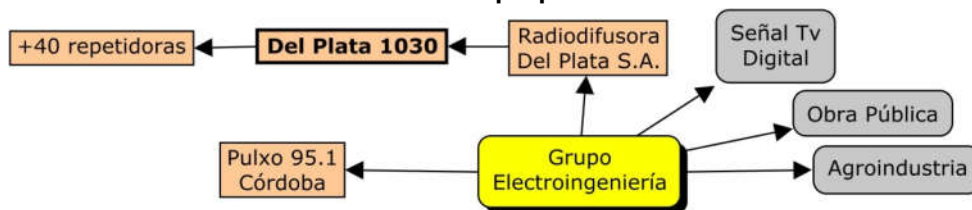
**Gráfico 19. Tipo de audiencia Radio Del Plata**



Fuente: Elaboración propia con datos de Kantar Ibope

Como en otras AM estudiadas, el público de Del Plata es principalmente adulta y muestra una distribución pareja entre los distintos niveles socioeconómicos. Como se pudo ver en la mayor parte de las radios incluidas en este trabajo, su audiencia masculina es mayor a la femenina.

**Gráfico 20. Estructura de propiedad de Radio Del Plata**



Fuente: Elaboración Propia

De todas formas cuenta con una programación principalmente periodística, como el resto de las AM estudiadas. Su sitio web tiene una extensa trayectoria, dentro del mercado, ya que su primera versión data del año 2001. En la actualidad, la crisis económica también afecta la pata digital de la emisora que cuenta con numerosas estaciones repetidoras en todo el país pero sólo un canal de televisión asociado en Buenos Aires (360TV).

#### **4. Una historia económico-política de la radio argentina**

En el presente apartado se estudia la evolución de la industria radiofónica en Argentina desde su nacimiento hasta su actualidad. Para esta tarea se tiene en cuenta el análisis de diversos factores: la estructura del mercado, la regulación, las formas de financiamiento, las tecnologías, los productos y los usos sociales.

Con estas variables de estudio el objetivo de este capítulo es evaluar el grado de influencia que cada una de ellas tiene sobre el desarrollo del modelo de negocio radiofónico. Estas líneas buscan contribuir al objetivo general de esta tesis al instalar el contexto histórico en el que se inserta la situación actual y las inercias que son propias de un sistema mediático determinado.

Este apartado, entonces, muestra los cambios en la industria radiofónica (contenidos, actores, consumos, tecnologías, políticas, financiamiento) durante su casi centenaria existencia. Todas estas transformaciones son entrelazadas con los avances tecnológicos en cada una de las etapas. Esta historia es analizada en cinco períodos de 20 años que cronológicamente describen la forma en la que, de manera combinada, las tecnologías, las políticas, el esquema de propiedad y los usos sociales definen la evolución de la industria radiofónica.

El primero (1920-1940) describe la transformación de la tecnología en medio, de la radioafición a la radiodifusión o broadcasting. El segundo período (1940-1960) describe la consolidación de la radio como medio de masas con unos contenidos, formas de valorización y procesos de trabajo establecidos. La tercera fase (1960-1980) se da con la instalación de la televisión en la dieta mediática nacional y la transformación obligada (tecnológica, social, artística) de una industria fuertemente intervenida por el Estado. En cuarto lugar (1980-2000), este capítulo aborda el fuerte proceso de privatización y consecuente transformación del mercado a partir del retorno a la democracia. El último período sistematizado es el actual, en vías de la celebración del centenario del medio, donde se combina la aparición de nuevos actores producto de la convergencia digital del medio con una precarización (artística, laboral y de mercado) en la industria analógica.

#### **4.1. De la tecnología al medio: el nacimiento de la radiodifusión argentina**

La instauración de la radio como medio de comunicación supuso la adaptación de soportes y tecnologías disponibles por parte de una sociedad para determinadas actividades y con unos objetivos. Este proceso comenzó en el año 1914 con la aparición de los primeros radioaficionados y se extendió hasta finales de la década de 1930 con la instalación de un modo de producción, de valorización, unas regulaciones públicas y unos usos sociales definidos.

En el comienzo del siglo XX la tecnología de radioemisión estuvo destinada y explotada exclusivamente por las fuerzas militares de todo el mundo. Luego de la Primera Guerra Mundial, la tecnología comenzó a socializarse con la acción de los primeros radioaficionados (personas que realizaban comunicaciones inalámbricas entre sí). En Argentina, el primer autorizado por la Marina para realizar estos experimentos “sociales” fue Teodoro Bellocq (Muller, 2013). Esta primera etapa se caracterizó por las experimentaciones y pruebas en condiciones de recepción, emisión y construcción de equipos.

La década de 1920 marca el paso de esta etapa de ensayos al establecimiento de un incipiente modelo de broadcasting con el nacimiento de distintas emisoras y la comercialización de aparatos receptores. El 27 de agosto de 1920 sucede 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 (Horvath, 1996).

De esta forma, la radio surge por iniciativa privada, con precarias autorizaciones de las fuerzas militares (la Marina, más específicamente), con un carácter y fin cultural al tiempo que sus primeros contenidos están ligados a la retransmisión de otros eventos sociales (obras musicales principalmente).

Los primeros años fueron claves también para la definición del tipo de sistema radiofónico (y su financiamiento) que dominaría la escena argentina. La mencionada Sociedad Radio Argentina funcionaba como experimento filantrópico sostenido por los aportes de sus fundadores. También surgieron Radio Sud América, Radio Brusa y Radio Cultura (Tobi, 2008). Las primeras

dos fueron producto del impulso de los fabricantes de dispositivos y aparatos receptores, acompañados por la empresa estadounidense RCA, que buscaban generar contenidos que favorecieran la venta de sus productos. La tercera contó con anuncios publicitarios como principal fuente de financiamiento (Agusti, Arribá y Mastrini, 2009).

En la disputa entre el establecimiento de un modelo “europeo” –de servicio público, propiedad estatal y pago de canon por aparato receptor- o uno “estadounidense” –de interés público, propiedad privada y financiamiento publicitario-, el segundo comenzó a imponerse desde los primeros años.

Al llegar a las puertas de la década del 30 existían cuatro propietarios de buena parte de las 20 radios porteñas. Estaban Devoto y Gache (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). En los nombres de emisoras se puede destacar la filiación de alguna de ellas a empresas periodísticas: Diario La Nación con su emisora homónima, lo mismo en el caso de La Razón y Radio Prieto contaba con apoyo del Diario Crítica (Merkin, Panno, Tijman, Ulanovsky, 2011).

La radio se definió así por su carácter privado en la propiedad, publicitario en el financiamiento y con unos primeros contenidos ligados al mundo del teatro y a la lectura de noticias de prensa. La falta de generación propia de contenidos no tardaría en revertirse. El cambio de década y la irrupción de Jaime Yankelevich en el mercado terminarían de darle una identidad al medio.

La entrada en la década de 1930 marca la profesionalización de la radio. Se establecen los primeros géneros (radioteatros, shows de noticias, actuaciones musicales en vivo), roles como la locución, se construyen edificios, estudios y anfiteatros específicamente ideados para el medio (Radio El Mundo de Editorial Haynes es el primero en hacerlo, en 1935) (Muller, 2013). Al mismo tiempo, el parque de receptores crece exponencialmente y los ingresos comerciales permiten la generación de un circuito productivo remunerado (en el que ingresan, de la mano de Yankelevich, los músicos que comienzan a actuar en unos u otras radios según la oferta económica) (Matallana, 2013).

La radio nace así como una institución social con unos objetivos y fines específicos. El medio se consolida como instrumento socializador, diseminador de la cultura y de la identidad nacional en un contexto social de fuertes aluviones inmigratorios y de planes de escolarización (Tobi, 2008). 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, Provincia y LRA Estación de Radiodifusión del Estado (Bosetti, 1994)<sup>10</sup>.

#### **4.2. La edad de oro**

El ingreso a la década de 1940 se produce con una estructura de propiedad dominada por tres redes de emisoras de alcance 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). Estas cadenas cambiarían de manos (vía estatización y compra a manos de ex funcionarios de gobierno) con la llegada de Juan Domingo Perón a la Presidencia de la Nación. Sus antiguos dueños serían designados directores de las mismas<sup>11</sup>.

---

10 Durante la presidencia de Marcelo T. de Alvear surge la primera estación estatal: Radio Municipal. Por iniciativa de su esposa, lanzada en 1927, LOS Broadcasting Radio Municipal se encarga de transmitir óperas clásicas. En 1937 nace Radio del Estado por iniciativa privada. La Editorial Haynes, dueña también del diario El Mundo y de otras revistas es autorizada en 1935 a lanzar una cadena de radios y es la primer emisora en construir y tener un edificio íntegro para la emisión de programas. En la firma del permiso para funcionar, Radio El Mundo se comprometía a ceder dos horas de programación al Estado para la emisión de mensajes. Este hecho perjudicaría los fines comerciales del medio quitándole audiencia por la "seriedad" de los mensajes oficiales. De esta forma, los dueños de El Mundo le ofrecen al presidente Justo la construcción de un edificio equipado para la instalación de una radio a cambio de no emitir las dos horas diarias de mensajes oficiales (Agusti, Arribá, Mastrini, 2009).

11 En 1947, y luego de declarar la ilegalidad, el Estado, por medio del Instituto Argentino de Promoción de Intercambio (IAPI), adquiere LR3 Radio Belgrano y su cadena de emisoras. El ex dueño, Yankelevich,



Durante estos años se consolidan los formatos artísticos y el importante rol de la ficción en los contenidos radiofónicos. Así, cada una de las principales radios de Buenos Aires –es importante destacar este rasgo en un sistema que nació y se desarrolló con una fuerte centralización geográfica en la producción– contaba con un elenco estable de actores, directores y productores de radioteatros. La actividad se profesionaliza en todas las etapas, incluida la técnica, y el aficionado pierde su espacio (Matallana, 2013). Las figuras del tango y el folklore comparten el protagonismo con los actores de radioteatros 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 (musical y teatral) y tiene una fuerte impronta de entretenimiento.

*Entre 1930 y 1945, la programación se diversifica y comienza a dirigirse a sectores específicos de la audiencia y a incorporar nuevos grupos, con una oferta distinta de contenidos. Surgieron programas infantiles, para la mujer, informativos (los cuales tomaron mucha importancia ante la necesidad de saber lo que acontecía en la Guerra Civil Española y en la Segunda Guerra Mundial), radioteatros de diversos géneros, y programas dedicados al espectáculo y a las estrellas radiales y cinematográficas en un período de crecimiento del Star System. También fueron los años en los cuales se construye el primer edificio diseñado para ser utilizado por una radioemisora, y se empezaron a editar las revistas dedicadas al medio y a sus estrellas por los mismos propietarios de las estaciones. (Lindenboim, 2013:19)*

Los principales músicos del país giran por las radios y se resisten a la música grabada. Nacen revistas especializadas en crítica y difusión de las programaciones de las emisoras (caso *Radiolandia* o *Sintonía*). 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. La música grabada sólo se utiliza para facilitar los cambios de actores o músicos dentro del estudio. En esta época también nacen los jingles publicitarios (Fratlicelli, 2011)

---

es dejado a cargo de la dirección de los medios. En 1948, un ex funcionario cercano al peronismo, Oscar Maroglio, adquiere el 51% de la Editorial Haynes que controlaba la Red Azul y Blanca de radiodifusión que nucleaba a las radios El Mundo, Libertad, Mitre y Antártida. En 1951, Miguel Miranda, otro ex funcionario peronista, compró a Ricardo Peralta Ramos la sociedad anónima La Razón que incluía la cadena Red Argentina de Emisoras Splendid (RADES) compuesta por las radios Splendid, Rosario, Posadas y Goya, dejando al antiguo dueño a cargo de la dirección artística de la misma (Arribá, 2009).

En este contexto, el aparato de recepción se había transformado en un mueble más de los hogares, incorporado a los fonógrafos en muchos casos, y funcionaba como centro de esparcimiento familiar (Gandolfi, 2012).

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 para regular la radiodifusión nacional. La ley N° 14.241 creó las condiciones para legalizar un sistema concentrado y oligopólico. Establecía la suspensión de las licencias precarias otorgadas hasta la fecha y el llamado a concurso para la adjudicación de tres redes de radiodifusión. El resultado de este proceso fue que en 1954 se aprobó la adjudicación de la Red A<sup>12</sup> de radio y un permiso para un canal de TV a la Editorial Haynes de Vicente Aloé, la Red B de radio y el Canal 7 a A.P.T., Promotores Asociados de Teleradiodifusión Sociedad Anónima gerenciada por Jorge Antonio (amigo personal de Perón) y la Red C a La Razón S.A. a cargo de Ricardo Peralta Ramos (Arribá, 2009).

El golpe militar de 1955 significó la vuelta atrás con estas adjudicaciones y la designación de interventores en cada uno de los medios, que volvieron a manos del Estado. En 1958 se privatizaron 17 de las 55 radios estatizadas por el peronismo, tres de Buenos Aires: Porteña, Libertad y Rivadavia (Merkin, Panno, Tijman, Ulanovsky, 2000). En este contexto, el gobierno peronista sembró en el sistema de medios argentino la semilla de un fenómeno tecnológico y cultural que provocaría un sismo en la estructura de financiamiento, el modelo artístico, los contenidos y el rol social de la radio: el nacimiento de la televisión<sup>13</sup>.

---

12 La Red A tenía como cabecera a LR6 Radio Mitre, 5 estaciones en Capital Federal y 19 estaciones en el interior del país. La Red B tenía como cabecera a LR3 LRY Radio Belgrano, 5 estaciones en Capital Federal y 19 en el interior del país sumado a un canal de televisión en Capital: LR3 TV (Canal 7). La Red C tenía como cabecera a LR4 Radio Splendid con 4 estaciones en Capital Federal y 20 en el interior del país. Tanto la Red A como la C contenían permisos para el establecimiento de canales de TV (Arribá, 2009: 98).

13 En 1951 y por iniciativa del gobierno nacional, Jaime Yankelevich es ordenado a importar las herramientas necesarias (cámaras, una antena transmisora y 2.500 televisores) para realizar la primera transmisión de Canal 7 de televisión. La fecha de la primera emisión fue el 17 de octubre, fecha

### 4.3. La televisión, los cambios y el surgimiento de “lo radiofónico”

La llegada de la televisión privada-comercial en la década del 60' significó la primera disputa que debió afrontar la radio como medio de comunicación de masas para mantener su influencia en la vida de los oyentes. 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. Lugar del que desplazó a la radio. No fue el único lugar donde ésta se vio superada por el nuevo medio: la publicidad también migró a gran velocidad, esto produjo una crisis económica que, en efecto dominó, llevó a que los principales artistas radiofónicos prefiriesen participar de la “caja mágica”. Los radioteatros y los shows de tipo “magazine” se mudaron a la televisión y la crisis de formatos otorgó a la radio un nuevo espacio: la mañana y en ella, las noticias y la música.

*Dejando la música relegada a las grabaciones, la radio acentuó su modo de emisión específicamente mediático: el modo emisión. Ese fue el modo que se expandió hacia el final del período y es el que domina hoy. En él se construye un espacio mediático cuya existencia sólo se justifica por la existencia del medio: el estudio de radio, los cruces entre estadios, las emisiones de eventos deportivos, los concursos en los que participan los oyentes, etc. De la mano del locutor, que asegura un contacto continuo con el oyente, la institución emisora se hace presente y muestra su mecanismo productivo: se deja mirar, hace oír los ruidos del estudio, su locutor se relaciona con un equipo de trabajo, etc. El oyente que se construye es específicamente mediático. Lo que escucha sólo puede escucharlo a través del aparato receptor. (Fratelli, 2011:129)*

La radio tiene como respuesta al surgimiento de la televisión la explotación de capacidades que permanecían menospreciadas como medio de comunicación: 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.

---

conmemoratoria de la primera celebración del Día de la Lealtad Peronista, realizado en Plaza de Mayo. La televisión nació por iniciativa estatal pero con los actores y fundadores de la radio a cargo de las transmisiones (Arribá, 2009).

En paralelo a estos cambios en el modelo de negocio radiofónico, también se producen cambios tecnológicos y de dispositivos 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 marcó también la 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).

En materia de propiedad y regulación de las emisoras se puede decir que el Estado tuvo una injerencia directa en ambos planos. La sucesión de gobiernos democráticos (con proscripción peronista), dictaduras y vuelta del peronismo tuvo como rasgo central en el sistema de radiodifusión la propiedad estatal de gran parte de las emisoras. En Buenos Aires, la entrada a la década de 1970 mostraba sólo tres radios en manos de actores privados: Continental (ex

Porteña), Rivadavia y Del Plata (ex Libertad). Las tres lideraban las mediciones de audiencia (Postolski y Marino, 2009)<sup>14</sup>.

Con los medios en su poder, la Junta Militar que tomó el poder en 1976 estableció interventores para cada emisora designados por la Secretaría de Información Pública (SIP) –este modelo se instaló en el último tramo del gobierno democrático de Estela Martínez y estuvo a cargo de López Rega-. De esta manera se establecieron controles de censura previa y censura posterior en una primera etapa para que luego los medios establecieran una autocensura sobre aquellos temas, autores y compositores que debían circular en las radios. 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).

#### **4.4. De la privatización a los multimedios**

La etapa que se abre con el fin de la dictadura militar y el retorno de la democracia a principios de la década de 1980 tiene tres características destacables. Se produjo la privatización de las emisoras que estaban en manos del Estado, se re-reguló vía decreto

el marco legal de la actividad –situación que perduraría hasta 2009- y se consolidó la FM como novedad artística, cultural y económica del sistema.

El marco regulatorio que rigió durante todo el período estudiado fue el Decreto-ley N° 22.285 sancionado en 1980 por el régimen militar presidido por Rafael Videla. El mismo 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 empresas gráficas y editoriales para ser titulares de licencias

---

14 Se debe sumar a este listado a Radio Colonia (AM 550) que era propiedad de Héctor Ricardo García, propietario del diario Crónica, que transmitía desde Uruguay pero se transformó en referencia informativa en Argentina por la fuerte censura periodística y musical ejercida por los distintos procesos militares.

y un límite de hasta 20 personas físicas para las sociedades comerciales (Postolski y Marino, 2009).

En 1981 –por medio del decreto N° 462- se reglamentó 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<sup>15</sup>.

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. En este período se produce una ebullición de radiodifusores al margen de la legalidad, muchos de los cuales eran comunitarios o alternativos. Para el comienzo de la década de 1990, se estimaba la existencia de unas dos mil emisoras ilegales de todo tipo en todo el territorio nacional (Getino, 1995).

En 1989, con la llegada de Carlos Menem al poder, el sistema de medios tuvo modificaciones vertiginosas en su estructura 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<sup>16</sup>.

---

15 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 (hoy América), 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 de la “derecha”, 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).

16 Las principales modificaciones del decreto-ley N° 22.285 fueron (Elíades, 2003):

- Eliminó el límite de tres licencias de radiodifusión para un mismo titular en distintas áreas de cobertura (derogación art. 43, inc. C);
- Permitió la participación de las empresas de gráfica y la participación de sociedades dentro de otras sociedades licenciatarias (modificación del art. 45, inc. E);
- El objeto social de las empresas licenciatarias deja de ser, con obligatoriedad, la radiodifusión (derogación art. 46, inc. A);
- Las empresas pueden estar compuesta por un número no establecido de socios que pueden ser personas físicas o comerciales (derogación art. 46, inc. C).

La década del 80 está signada por un hecho ocurrido en el cierre de su antecesora: en 1979 comienzan a emitir las estaciones de frecuencia modulada (FM). En un principio se le asignó una frecuencia espejo en el otro dial a cada AM y sólo se utilizaba para pasar música. Su evolución marcó un nuevo giro en la forma de hacer radio (Merkin, Panno, Tijman, Ulanovsky, 2000).

En poco tiempo, la FM se transformó en un espacio experimental de nuevos formatos artísticos que pueden sintetizarse en el surgimiento de Rock & Pop en 1984<sup>17</sup> de la mano de Daniel Grinbank, empresario de la industria de espectáculos musicales, y los hermanos Daniel y Marcelo Morano. Fue en ese momento que se impulsó un nuevo modelo de negocio así como también una nueva forma de hacer radio: la segmentación del público. La novedad de esta FM fue su foco en distintos géneros musicales<sup>18</sup> y en los sectores juveniles de la sociedad hasta ese momento despreciados. Éste fue originalmente el interlocutor preferido de todas las emisoras de frecuencia modulada (Merkin, Panno, Tijman, Ulanovsky, 2000).

Como principal consecuencia de los cambios introducidos por la Ley de Reforma del Estado en el decreto-ley sancionado en 1980, la radio asiste a un proceso de multimediatización con la participación, en su estructura de propiedad, de capitales activos en otras empresas de comunicación (prensa, televisión y el incipiente mercado de televisión por cable). Estos cambios producidos en el esquema de propiedad de la radiofonía argentina corresponden con el período caracterizado por Albornoz y Hernández (2009) en el que se conforman y desarrollan grandes grupos multimedios oligopólicos

---

17 Las radios AM financiaron económicamente y contrataron productores artísticos jóvenes para el lanzamiento de sus emisoras espejo. Este fue el caso de Radio City (de Del Plata) y Radio Uno (de Rivadavia) que fueron gerenteadas por Marcelo Tinelli, mientras que la FM 100 de Radio Mitre –también manejaba FM Top perteneciente a La Red- era conducida por Hugo Di Guglielmo y Lalo Mir encabezó un proceso de renovación en Radio Del Plata como gerente de programación entre 1993 y 1994 (Merkin, Panno, Tijman, Ulanovsky, 2000).

18 El Rock Nacional tiene un gran auge durante el proceso del enfrentamiento armado con Inglaterra por las Islas Malvinas debido a la censura de la música que no fuera nacional durante la guerra. De esta forma, artistas que habían sido censurados y hasta se encontraban en el exilio, volvieron al aire de las principales estaciones de radio (Merkin, Panno, Tijman, Ulanovsky, 2000)

encabezados por los canales de televisión abierta, el sector más favorecido por las privatizaciones menemistas, de capitales principalmente nacionales<sup>19</sup>.

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. Esto lleva a 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)*

---

19 Los cuatro licenciarios de los canales de televisión abierta poseen una o más estaciones de radio. Canal 2 está ligada a las AM Del Plata y América y las FM Aspen y Metropolitana; Canal 9 lo está con Radio Libertad y FM Feeling; Telefé comparte grupo con AM Continental y FM Hit; y Canal 13 hace lo propio con Radio Mitre y las FM 100 y Top. A continuación se detallan las características de los grupos y sociedades participantes del mercado de radios en 1995:

- Grupo Clarín: dueño del diario homónimo, la empresa de televisión por cable Multicanal y adjudicatario del Canal 13 de televisión abierta, entre otros activos;
- Amalia Fortabat: empresaria argentina dueña de la empresa cementera Loma Negra que también era titular del diario de tirada nacional La Prensa;
- Alejandro Romay: empresario televisivo que conservaba la licencia del Canal 9 de televisión abierta de Buenos Aires desde su primera adjudicación;
- Editorial Atlántida: empresa gráfica dirigida por la familia Vigil que edita las revistas “Gente”, “Para ti” y “Billiken”, entre otras, y adjudicataria del Canal 11 de televisión abierta de Buenos Aires;
- Alberto Pierri: dueño de la empresa de televisión por cable Telecentro y, unos años más tarde, de la señal cablera de noticias “Canal 26”;
- Red Celeste y Blanca: integrada por diferentes empresarios de medios de todo el país (entre ellos Daniel Vila, Orlando Terranova y Diego Ávila de Torneos y Competencias);
- Eduardo Eurnekián: titular del Grupo América, dueño del diario “El Cronista Comercial” y del Canal 2 de televisión abierta de Buenos Aires, con inversiones en aeropuertos y empresas petroleras.



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).

Con el advenimiento de los procesos de digitalización el proceso de subsidiariedad se acentúa, como se verá en el siguiente apartado, con consecuencias directas en la organización productiva, los regímenes laborales y la salud financiera de las emisoras.

Un último punto a destacar, de estrecha relación con esta tesis y con el cambio de siglo, es la realización de la primera transmisión radiofónica por internet en Argentina. El 13 de mayo 1997, el experimentado y reconocido conductor Julio Lagos transmite por internet su programa matutino en FM Aspen (Ulanovsky, 2007).

#### **4.5. Cambio de siglo: de los grupos multinacionales a los para-estatales**

En los finales de la década del 90 y principios de los 2000 se produce un fuerte proceso de concentración de emisoras favorecido por el accionar estatal tanto para el ingreso de capitales extranjeros como en la compra, venta y adjudicación de emisoras. Estos movimientos se dan en dos direcciones (comunes): el nacimiento del Grupo Hadad<sup>20</sup> y la entrada de los capitales

---

20 La entrada de Daniel Hadad al mercado radiofónico se da en 1995 cuando Carlos Menem firmó el decreto 374 que le entregó las frecuencias de AM y FM Municipal al grupo Autidas S.A. (luego se transformaría en Votionis S.A.) integrada por Daniel Hadad, su mujer Viviana Zocco, Marcelo Tinelli, Raúl Fernández y Oscar Salvi. En primera instancia, las frecuencias adjudicadas eran la 710 de AM y la 91.7 de FM. Radio News comenzó a emitir en el 98.3 -la licencia original fue otorgada a Caritas- a mediados de 1997 cuando el parlamento porteño -en el gobierno de Fernando De La Rúa- aprobó la licitación que le costó \$10.000 al grupo de Daniel Hadad y arrojó a Radio Municipal -hoy Radio Ciudad- al dial 1100 de la amplitud modulada. Por otro lado, la quiebra de Radio Familia S.A. en el año 1996 dio el puntapié inicial a una sucesión de adjudicaciones, denegaciones, acciones judiciales y autorizaciones que desembocarían en la llegada de Daniel Hadad a la FM 97.5 recién en el año 2006. Tras sucesivos cambios de gobiernos y de interventores del Comfer que se enfrentaban con el poder judicial por la adjudicación de estas licencias, en el año 2005 y tras llegar a un acuerdo en sede judicial con las autoridades del Comfer, la FM 97.5 es adjudicada a Radioproductora 2000 y autorizada a comenzar sus emisiones en el año 2006, tras cinco años de "silencio de radio".

mejicanos a través de la Corporación Interamericana de Entretenimiento (más conocido como Grupo CIE)<sup>21</sup>. La venta de las emisoras de Hadad a capitales estadounidenses (Grupo Emmis)<sup>22</sup> y el ingreso de los españoles de Telefónica (luego, Grupo Prisa) arrojaba un esquema de propiedad altamente extranjero.

En materia regulatoria, el primer tramo de los años 2000 (hasta 2008 más precisamente) estaría 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<sup>23</sup>.

---

21 La mejicana Corporación Interamericana de Entretenimientos tuvo como socio estratégico a Daniel Grinbank que poseía y gerenciaba varias frecuencias FM y una productora de espectáculos artísticos que pretendía expandirse a nivel regional. La sociedad entre el empresario y la productora comenzó en 1996 para producir en Latinoamérica y Europa los espectáculos teatrales de Disney y se profundizó en 1997 cuando, por US\$ 7 millones, CIE adquirió Rock & Pop, Splendid y la productora DG. Además, el grupo compró cinco salas de teatro en la ciudad de Buenos Aires y el 50% del zoológico de Buenos Aires (Anselmi y Courau, 2014). En pocos meses, adquirió diversas estaciones AM y FM que lo posicionaron como el principal actor del mercado.

22 De capitales estadounidenses, esta empresa de radiofonía compró en 1999 por 15 millones de dólares las emisoras de Daniel Hadad (FM News y Radio 10). Su participación en el mercado intentó expandirse a dos emisoras de Amalia Fortabat (El Mundo y Horizonte) pero fueron adquiridas por una sociedad encabezada por Gustavo Yankelevich y Constancio Vigil (h) con ayuda estratégica y artística de Disney en su versión FM.

23 Todas estas decisiones fueron tomadas en el siguiente orden y a través de los siguientes mecanismos:

- Ley 25.750/03 “Preservación de bienes y patrimonios culturales”: establece un tope de 30% para el ingreso de capital privado a las sociedades licenciatarias de radiodifusión, empresas editoriales, productoras, proveedoras de acceso a Internet o televisión por cable y empresas de difusión en vía pública, además las excluye del mecanismo de cram down.
- Decreto 527/03: suspende el cómputo de plazos de las licencias de radiodifusión por diez años para radio, televisión abierta y servicio de cable en todo el país.
- Decreto 703/05: se autoriza el desdoblamiento de las licencias de AM y FM a partir del caso en el que Ideas del Sur (Marcelo Tinelli) compró al Grupo CIE AM Del Plata y no incluyó en la operación a su FM (95.1 Metro). De esta forma se establece la posibilidad de administrar ambas licencias como dos unidades económicas y de negocios escindidas.
- Ley 26.053/05: modifica el art. 45 del Decreto-ley de Radiodifusión 22.285 al permitir que toda persona física o jurídica pueda ser licenciataria con o sin tener finalidad de lucro.

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.

A partir del año 2009 se produce un cambio en la regulación del sistema con la sanción de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual (LSCA). Entre las principales modificaciones que introduce al marco regulatorio que rige la actividad radiofónica (incluida en el sector de la comunicación audiovisual) se pueden mencionar los siguientes: crea una autoridad de aplicación autárquica (AFSCA); impide la propiedad cruzada entre licenciatarios de telecomunicaciones y radiodifusión así como lo hace para licenciatarios de tv por cable en la misma zona de influencia; reserva el 33% del espectro al sector

- 
- Ley N° 25.563/02: eliminación del mecanismo de cram down de la Ley de Concursos y Quiebras mediante la cual los acreedores podían hacerse de los activos de las empresas deudoras.
  - Decreto N° 2.362/02: régimen de facilidades de pagos para las multas impuestas en el año anterior, posibilidad de canjear el 50% de las mismas por la difusión de campañas de bien público.

privado sin fin de lucro; incluye un tope de 10 licencias por persona física o jurídica y de hasta 2 licencias de FM y una de AM en la misma zona de influencia; sanciona la intransferibilidad y la indelegabilidad de las licencias; limita hasta un 30% al capital extranjero dentro de las sociedades constituidas aunque reconoce la prevalencia de los tratados de reciprocidad sobre esta cláusula (Becerra, Marino y Mastrini, 2011).

La sanción de la nueva ley es una de las partes de las políticas de comunicación impulsadas por el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner desde 2009 y que redundarían en una transformación profunda del mapa radiofónico. Con una distribución de la pauta publicitaria oficial discrecional que favoreció líneas editoriales amigas y una aplicación sesgada del articulado de la LSCA, el espectro radiofónico fue cooptado por grupos económicos ligados al gobierno. Así, distintos grupos multi-radios vieron la luz entre 2009 y 2013. Grupo Indalo<sup>24</sup>, Electroingeniería<sup>25</sup>, Grupo Veintitrés<sup>26</sup> y Albavisión<sup>27</sup> 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.

---

24 En el año 2012, Daniel Hadad vendió todas sus emisoras de radio (AM Diez y las FM Pop, Vale, Mega y One) –y el canal de televisión C5N- al empresario Cristóbal López. El Grupo Indalo, del cual este último es director, tiene intereses en una larga lista de casinos y en la industria petrolera, entre otros sectores.

25 En el año 2008 se produce la venta de Radio Del Plata por parte de Marcelo Tinelli al grupo cordobés Electroingeniería, beneficiario de grandes obras públicas, de los empresarios Gerardo Ferreyra y Osvaldo Acosta.

26 En 2009, los mejicanos del Grupo CIE vendieron AM América y FM Aspen a Grupo Veintitrés, encabezado por Sergio Szpolski. En noviembre de 2013, Raúl Moneta saldó su deuda con Matías Garfunkel al entregarle las licencias de la FM Rock & Pop y la AM Splendid. Garfunkel se había transformado, dos años antes, en el dueño de la mitad del Grupo Veintitrés de Sergio Szpolski. En 2012, asociados con Mario Pergolini, el grupo alquiló la FM de Radio Rivadavia para instalar Vorterix Rock. Desde 2015, esa emisora ocupa el 92.1 luego de la compra del 50% de la sociedad titular de esta frecuencia.

27 En 2010, tras un breve paso por las manos del Grupo Veintitrés, el Grupo Albavisión, comandado por el empresario mejicano-estadounidense Ángel “Fantasma”González, compró FM Aspen y realizó su primera incursión en el mercado de la radio. También dueño de “Canal 9”, señal abierta de Buenos Aires, Albavisión incorporó en 2013 la propiedad de dos PPP (permisos precarios provisorios) de FM en Buenos Aires: RQP (97.1) y Arpeggio (88.5).

De esta forma y a partir de la llegada del kirchnerismo al poder nacional puede definirse un modelo de negocio que dominó buena parte del mercado radiofónico hasta 2015. Grandes grupos beneficiados por la distribución de pauta oficial<sup>28</sup>, a los cuales no se les aplicó la LSCA, llegaron al mercado con exigua experiencia en medios (salvo por el caso Albavisión que dominaba radios y canales de televisión en toda Latinoamérica) y con antecedentes en otras actividades económicas (juegos de azar y combustible en el caso de Indalo, obra pública en el de Electroingeniería y empresas bancarias en el caso de Szpolski).

Otro rasgo a destacar es que todas estas empresas contaron con licencias experimentales en la plataforma de Televisión Digital Abierta (TDA) y esto significó un auge en la producción audiovisual de contenidos radiofónicos: Radio Del Plata transmitía en vivo con cámaras en sus estudios para el canal “360 TV”, América lo hacía en “CN23” y se inauguraron canales musicales con marcas radiofónicas: One TV (Indalo), Arpeggio TV (Albavisión) y Rock and Pop TV (Grupo Veintitrés). En internet, esta tendencia a instalar cámaras para transmitir en vivo desde los estudios de radio se expandió a los casos de Radio Mitre (Clarín) y Vorterix (Veintitrés).

En paralelo a estos cambios de estructura propietaria y a la injerencia de los sucesivos gobiernos en el sistema, internet apareció como un desafío cada vez más importante para las empresas productoras. Así por ejemplo, en 1997 radio Cadena 3 de Córdoba es la primera en subir toda su programación de forma continua a un sitio web. En 2003 los clientes de UOL pueden ver imágenes de Radio Disney en su página web. En 2005 funciona Frecuencia Net, un sitio en donde funcionan 13 radios que, segmentadas musicalmente, emiten sólo desde la red. En el mismo año, FM La Tribu lanza un sistema de descarga de sus programas en podcasts en formato Mp3 que pueden ser escuchados cuándo y dónde el oyente lo desea (Ullanovsky, 2007).

---

28 Entre julio de 2009 y julio de 2015, el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner destinó 6.578.900.000 en concepto de publicidad oficial. El grupo Veintitrés y Albavisión encabezan la lista de máximos beneficiados mientras que, desde su creación, el Grupo Indalo se colocó entre los primeros cinco de ese listado.

#### **4.6. Cambio de gobierno y después: la radio precaria y el ecosistema online**

El cambio de signo político en la Presidencia de la Nación luego de las elecciones de finales del año 2015 trajo consigo un cambio en las políticas de comunicación. De forma sintética, a través de distintos decretos, algunos de necesidad y urgencia, se modificaron aspectos fundamentales de la Ley Audiovisual de 2009 y de la Ley Argentina Digital de telecomunicaciones y servicios TIC en busca de una regulación convergente de ambos sectores.

En materia de radiodifusión, las medidas pueden resumirse en los siguientes puntos: flexibilización de los tope de concentración de audiencias (no más tope del 35% posible) y de propiedad (de 10 a 15 licencias); habilitación de compra y venta de licencias; flexibilización de los límites de repetición de contenidos para redes de emisoras; y prórroga de cinco años a todas las licencias. A nivel de propiedad del sistema, en poco tiempo se produjeron grandes modificaciones<sup>29</sup>.

Para obtener una fotografía completa, o lo más completa posible, del mercado radiofónico argentino se debe decir que cuenta con una amplia capilaridad territorial en la producción de contenidos. Además, el acceso a los dispositivos necesarios para su consumo que en 2015 alcanzaba al 75% de los hogares según el INDEC con una caída de diez puntos en relación a los datos de 2011<sup>30</sup>. Otro punto a resaltar es el nivel de audiencia de las emisoras medido de forma independiente de la plataforma de consumo tanto para AM como para FM. En 2003, el nivel total de encendido alcanzaba los 29 puntos de rating. De

---

29 El Grupo Veintitrés, propietario de cuatro radios, vació y abandonó cada una de sus emisoras. El Grupo Prisa y el Grupo Albavisión fusionaron sus operaciones en el país formando un grupo común de seis emisoras. Radio Rivadavia y su FM Uno también cambiaron de manos tras años en poder de Luis Cetrá. Los grupos entrantes tienen distintos orígenes: la producción de eventos musicales (Fenix Entertainment Group en Splendid y Rock and Pop), propietarios de emisoras de provincia (Grupo Whpei en Rivadavia) y la industria editorial (Perfil resultó ganador del concurso público por la licencia de Radio América).

30 Encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (ENTIC) 2015, disponible: [http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/entic\\_10\\_15.pdf](http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/entic_10_15.pdf)

éstos, 20 eran aportados por la FM y nueve por la AM. En 2016, el encendido fue de 15.6 puntos de rating (11.3 de FM y 5.2 de AM)<sup>31</sup>.

En la encuesta de consumos culturales realizada por el INDEC en el año 2013, se encontró que el 80% de los encuestados consumen radio al menos una vez por semana siendo que el 54% es oyente diario. Entre otros datos, la encuesta destaca que la escucha diaria promedio es de 3,5 horas mientras que el 55% de la audiencia escoge emisoras de la frecuencia modulada, el 11% de AM y el 17% escucha ambas<sup>32</sup>.

Según los datos de Kantar Ibope, en 2016 el aparato tradicional fue el de mayor uso (67%) junto al auto-radio (56%). Sin embargo, las plataformas conectadas a internet como los smartphones (19%) y las computadoras (26%) fueron las de mayor crecimiento. El mismo estudio indica que el 38% de la audiencia de radio por internet tiene entre 18 y 34 años, el 35% entre 35 años y 44 mientras que el resto de la audiencia es mayor de 45 años. Este trabajo se destaca que más de la mitad de las personas que escuchan radio online comparten información en las principales redes sociales<sup>33</sup>.

En Argentina, la participación de la radio en la distribución de la torta publicitaria crece año a año. La Cámara Argentina de Agencias de Medios (CAAM) muestra que en los últimos años el presupuesto destinado a las emisoras de Buenos Aires ha crecido (de una participación en la torta total del 3.2% en 2010 a una de 4.9% en 2015)<sup>34</sup>.

Internet como plataforma de distribución derriba barreras (económicas, legales y políticas) para el acceso al mercado contenidos sonoros y radiofónicos. Allí conviven distintas plataformas que ofrecen contenidos sonoros que satisfacen

---

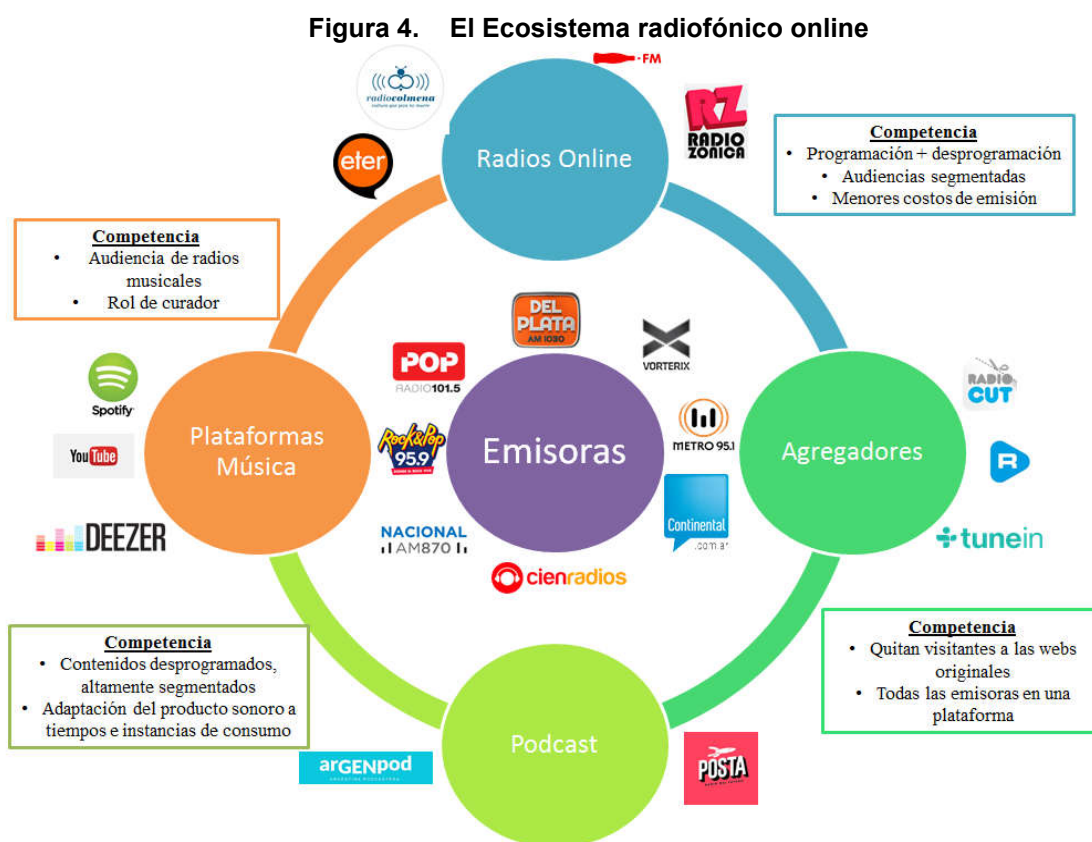
31 Datos de audiencia de 2003 obtenidos del "Mediamap Argentina 2010" publicado por Brand Connection. Datos de audiencia de 2016 obtenidos del informe de la Agencia Anunciar publicado en 2017, disponible en: <http://anunciar.com/wp-content/uploads/2016/02/Insights-Enero-2017.pdf>

32 Encuesta Nacional de Consumos Culturales realizada por el Ministerio de Cultura de la Nación, publicada en 2013. Disponible en: <http://www.sinca.gob.ar/sic/encuestas/archivos/radio-01-a4.pdf>

33 Informe de Agencia Anunciar sobre radio de abril de 2016, disponible en: <http://anunciar.com/wp-content/uploads/2016/02/A.-Insights-8-Abril-16-1.pdf>

34 Datos de inversiones publicitarias obtenidos y publicados por la Cámara Argentina de Agencias de Medios, disponibles en: <http://www.agenciasdemedios.com.ar/inversiones-publicitarias/>

las necesidades de entretenimiento e información de las audiencias por las que las radios compiten desde sus inicios. Este escenario es definido como “ecosistema radiofónico online”.



Fuente: Elaboración Propia

¿De qué formas se complementan estos actores en el ecosistema radiofónico web? Las radios tradicionales producen radios online musicales; las radios online producen podcasts; algunos de éstos participan de grillas de programación de radios online; todos comienzan a colgar sus contenidos en plataformas musicales como Spotify o Youtube; y las radios (tradicionales y online) forman parte necesaria de la oferta de agregadores, por nombrar algunas.

#### 4.7. Algunas consideraciones sobre la historia de la industria radiofónica argentina

El desarrollo de este capítulo muestra la incidencia que históricamente tuvieron los desarrollos tecnológicos, los usos sociales, las formas de financiamiento, la estructura del mercado y las políticas en los modelos de negocio (contenidos y



comercialización) radiofónicos. El surgimiento de la tecnología y la definición del modelo de financiamiento en la primera etapa; el establecimiento de géneros y formatos propios junto a la instalación como principal centro de entretenimiento familiar en la segunda; la transformación de toda la industria (contenidos, financiamiento, usos sociales) que se sucede tras el surgimiento de la televisión en la tercera; las consecuencias de la privatización de las emisoras y la aparición de la FM como espacio de experimentación y rejuvenecimiento de la radio en la cuarta; y la adaptación a nuevas plataformas, la integración a grandes multimedios, la influencia del Estado en su financiamiento y el desafío de internet en la última y presente etapa son muestra de esta relación dialógica.

Este apartado, entonces, cumple la función de relatar y describir la trayectoria de los avances tecnológicos, la industria radiofónica y los consumos culturales para mostrar cuáles son las inercias que acarrea la situación actual: la extrema dependencia del mercado publicitario, la reacción mezquina al surgimiento de la FM que fue utilizada en un principio como espacio para programar música únicamente (¿es la internet de hoy la FM de entonces?), unas programaciones cargadas de información en sus diferentes horarios con poco espacio para formatos por fuera del magazine y un continuo cambio de manos en la propiedad de las emisoras que hace que sea imposible la perspectiva a largo plazo en la gestión de buena parte de las emisoras.

## **5. Modelos y estrategias de las radios en Buenos Aires**

Este apartado realiza una descripción de los diez sitios analizados en base a los cuatro ejes propuestos por la metodología de investigación de este trabajo. Así, cada una de las páginas será analizada en sus contenidos, tanto los referidos a la programación como los de producción exclusiva; en la organización, hipertextualidad, interactividad y participación; y los formatos de comercialización junto a la conformación de los equipos digitales.

Este es un paso previo fundamental para el siguiente capítulo donde se clasifican y categorizan las estrategias de las emisoras en los distintos ejes analizados.

### **5.1. Radio Nacional**

#### **5.1.1. Contenidos**

El primer paso para el análisis de los contenidos ofrecidos por Radio Nacional en su página web es clarificar su trabajo con los contenidos de la programación de aire de la emisora (AM 870).

En esta materia la oferta y estrategia parece clara: recortes de audio de los contenidos centrales de los programas. La página ofrece una constante actualización de las entrevistas, columnas y editoriales más relevantes de cada uno de los ciclos. Por este motivo, la duración de las piezas subidas alterna de acuerdo al formato y género del contenido (una entrevista suele durar más que, por ejemplo, una columna especializada). Además, a diferencia de lo que sucede con otras emisoras de AM, Radio Nacional utiliza su página web para publicar las ediciones de su servicio informativo. Aquí, no sólo se destacan algunos “flashes” que suenan en la programación cada media hora sino también la oferta de los panoramas nacionales y regionales que se emiten a diario en diferentes horarios. Federico García, editor de la web, explicó cómo es la estrategia para esta plataforma.

*En general lo que hacemos es un espejo de lo que se emite en la radio. (...) Al ser una radio tenemos que tener contenido sonoro. No somos un medio gráfico. Hubo una decisión de acotar los contenidos por la cantidad de material que hay. Cinco o seis notas por programa. La manera de trabajar es esa, a medida que el periodista va escuchando, saca un titular, luego*

*recorta y sube. Se sube absolutamente todo, siempre y cuando lleguemos. Tratamos de que apenas termina la nota, cortar el audio y subirla. (...) Tratamos de abarcar todos los contenidos que podamos porque está bueno que la gente lo pueda ver si se lo perdió. La gente escucha radio de otra manera. Por la web o te contaron de una entrevista y la vas a buscar.*<sup>35</sup>

Ninguno de los recortes de audio puede ser descargado. Sólo es posible esta acción en la solapa “podcast” donde se encuentran las versiones completas de los programas semanales.

Los audios son presentados en formato de nota o entrada ya que cuentan con un título, una bajada y una fotografía que los ilustra. En pocas ocasiones existe un desarrollo escrito de lo que se reproduce en el recorte sonoro. Sin embargo, este no es el único tratamiento multimedia que reciben los contenidos de la programación en Radio Nacional. Las secciones de fotogalerías y las de videos explotan situaciones de los programas (por lo general la visita de algún entrevistado) para ofrecer contenidos con imágenes. Las piezas de video tienen una duración menor a los cinco minutos y por lo general reúnen una o dos respuestas del entrevistado. Se destaca que este contenido está elaborado con una sola cámara (no hay variedad de tomas ni planos) y todas cuentan con dos escenografías principales: el estudio de la radio y su anfiteatro. Este tipo de videos se publican a razón de tres por semana. Las fotogalerías también sirven para ilustrar el desarrollo de entrevistas y algún momento del detrás de escena.

Por último en materia de contenidos programados, Radio Nacional ofrece un streaming de audio pero no así de video, como sucede con la mayoría de los casos analizados.

Al analizar los contenidos que se ofrecen por fuera de la programación de la AM 870 se encuentran dos tipos diferentes. El primero es el de las producciones realizadas en las otras 49 emisoras que forman parte de la cadena de Radio Nacional y que se centralizan en distintas secciones de esta página. Si bien no forman parte de la programación de la AM 870, sí componen la grilla de antena de distintas emisoras. Además, los contenidos de la 870 son centrales tanto para la web –como se verá en el apartado de organización-

---

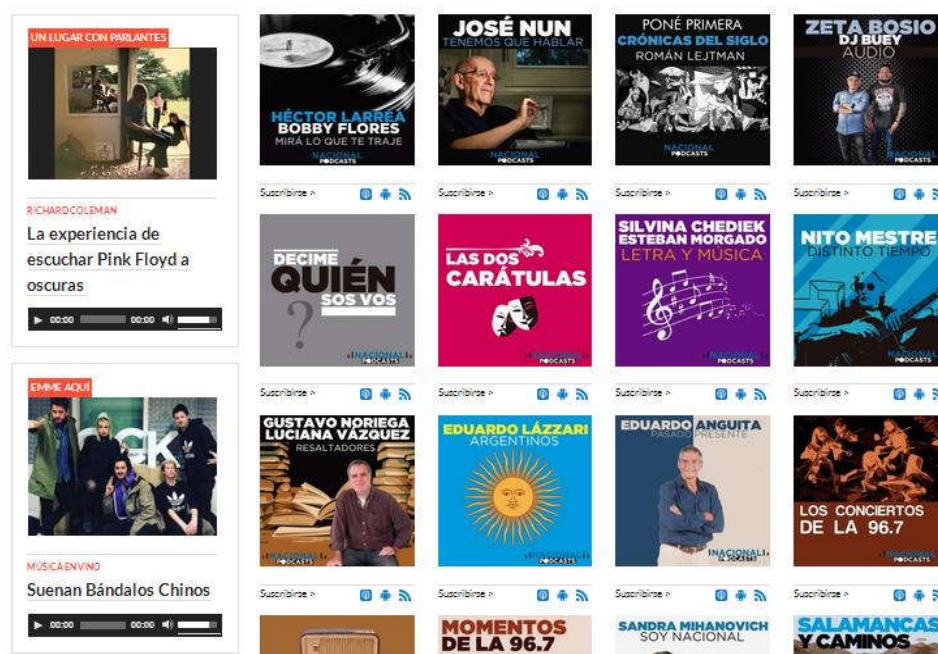
35 Entrevista a Federico García, editor web de Radio Nacional Buenos Aires, realizada el 25 de abril de 2017.

como para las programaciones de estas otras emisoras ya que se repiten en las FM de toda la red federal.

En el segundo tipo se encuentran aquellos contenidos generados exclusivamente para internet. En la página se pueden encontrar notas escritas y contenidos sonoros. En el primer grupo, la redacción web de Radio Nacional elabora notas completamente escritas (con fotos y videos como complemento en muchas ocasiones) que trabajan temas de actualidad como puede ser la agenda deportiva o de la política oficial (sobre todo de agenda presidencial). En este caso, la radio cuenta con el apoyo de la agencia de noticias estatal, Télam, que ofrece soporte para este tipo de productos.

Los contenidos sonoros no programados que se ofrecen se encuentran en dos secciones: la de podcasts y la de micros relacionados a internacionales, derechos humanos y pueblos de frontera. En la primera sección se encuentran las ediciones completas de los programas semanales de las distintas emisoras de Radio Nacional Buenos Aires y algunos contenidos que no forman parte de la programación de ninguna de las emisoras.

Figura 5. Sección “Podcasts” en Radio Nacional



Fuente: [www.radionacional.com.ar](http://www.radionacional.com.ar)

Diego Mintz es el encargado de la sección “Podcasts” de la web y explicó cómo se trabajan este tipo de contenidos sonoros.

*Comenzamos con los programas que ya existen, unos diez y se fueron sumando de apoco. Hace dos meses sumamos el primer contenido web exclusive que es una columna de Eduardo Anguita. Tenía ganas de seguir sumando contenido y tiene una columna que la graba sólo para la web. Tiene una duración más acotada, de diez minutos. Quedó como un contenido distinto y nuevo. El proyecto es seguir sumando contenidos nuevos. (...) Tenemos en mente cosas puntuales. Una es la ficción al estilo “Dos Carátulas” pero que vaya a autores del teatro argentino no tan consagrados y más contemporáneos, que creen ficciones originales para algo así. Después el lado más documental, contenidos documentales muy atemporales que se centren en temas, episodios, historias y hechos concretos. (...) El formato de non fiction, hablar de historias de personas y personajes que existen. O de temas como resolver preguntas que tenemos todos, del día a día. Eso es algo más coyuntural pero que también se puede trabajar, hablar con especialistas y resolver esa pregunta en media hora, cuarenta minutos, en un lenguaje abierto, sin especificidad técnica, algo tiene que haber pero que no te abrume.<sup>36</sup>*

La experimentación de Radio Nacional con contenidos producidos en formato podcast resulta un aspecto innovador en el espectro radiofónico analizado ya que, como se ve en las líneas de este trabajo, son pocos los casos que profundizan en esta estrategia. Además, al ser un medio público, la emisora cuenta con otros recursos y prescinde de algunas presiones al momento de realizar inversiones en la producción de contenidos para las plataformas digitales.

### **5.1.2. Organización, interactividad selectiva, participación y servicios**

La organización de los contenidos en la web de Radio Nacional también prioriza lo sonoro. Esto se observa por la distribución en la parte superior del *home* de una amplia oferta de recortes de la programación. Son seis notas o recortes (sin la existencia de una principal) las que ocupan el primer tramo de la portada luego de las barras de menú. Todas esas noticias corresponden a la programación de la AM 870. En la parte superior de la nota se puede identificar a qué programa pertenece el recorte recomendado. También forma parte de esta sección superior del sitio un aplicativo que muestra el *timeline* de la cuenta de Twitter de la emisora.

---

36 Entrevista a Diego Mintz, editor de la sección “Podcasts” de Radio Nacional, realizada el 19 de mayo de 2017.

A continuación se ubican, distribuidos en cinco filas y cuatro columnas, recortes de contenidos de las emisoras que conforman la red de Radio Nacional. Son 20 notas que muestran la agenda y los contenidos producidos en esta red con la indicación en la parte superior de la nota de la provincia de la cual proviene. Al igual que las notas dedicadas a la programación porteña, estos inserts federales cuentan con escaso desarrollo textual (sólo un título con bajada de no más de dos párrafos) con un player de audio no descargable.

Luego de las notas de las emisoras de la red nacional aparecen los contenidos visuales: fotogalería y videogalería. Es importante destacar que los videos que forman parte de la web son subidos a través de la plataforma “YouTube”.

También se pueden encontrar en el cuerpo de la página banners que invitan a secciones específicas como “Podcasts Nacional”, “El mensaje de la DAIA”, “80 años de Radio Nacional”, “Voces de Frontera”, “Nacional Internacionales”, “Nacional Deportes”, entre otros.

En la parte superior de la web se encuentran una barra de accesos en formato de menú desplegable. Sus solapas o celdas funcionan de la siguiente forma.

- En “Emisoras” se puede ingresar al micrositio de cada una de las radios de la cadena federal con mayor cantidad de notas que las ofrecidas en al home.
- En “AM 870” se despliega un menú que ofrece filtrar los audios por el programa que se quiera escuchar (con una mejor presentación para las tiras diarias). En esta solapa también se puede llegar a un archivo de los audios de esta programación.
- Las siguientes tres solapas del menú dan acceso a los contenidos (notas con recortes de audio idénticos a los presentados en la home) de las tres FM de Buenos Aires (Rock, Folklórica y Clásica).
- La sexta celda es la de “Radiodifusión Argentina al Exterior (RAE)” que da ingreso al micrositio de esta emisora internacional con su grilla de horarios, lenguajes y programas.

- La séptima opción es la de ingreso a la sección “Deportes” de la emisora, donde se segmentan y reúnen las entradas sobre esta temática.
- En la octava celda se encuentra “Institucional” donde se despliega un menú que ofrece acceso a información sobre las autoridades de la radio, las grillas de programación de todas las emisoras de la red, información y reglamentos para licitaciones y compras, posibilidad de contacto a través de mail intra-web (se generan celdas para escribir el mensaje, colocar un mail, el nombre y el asunto del mensaje) y, por último, la posibilidad de solicitar visitas guiadas al edificio de la emisora en Buenos Aires.
- La novena y última celda del menú superior, “Evento”, ofrece el calendario de actividades organizadas o recomendadas por la radio, principalmente en su auditorio porteño.

Entre este menú superior y el cuerpo de notas de la web se encuentran: el player de streaming de la programación de la AM 870, botones de acceso a las redes sociales de la emisora (Facebook, Instagram, Twitter y Youtube) y una última barra que, con un botón de menú desplegable, permite acceder al streaming de cualquier emisora perteneciente a la red.

La web de Radio Nacional no cuenta con herramientas que habiliten la participación o la interactividad de sus usuarios. Las notas no pueden ser comentadas (ni con un registro de redes sociales) ni se establecen opciones para el registro de usuarios y personalización de la home de acuerdo a sus consumos.

**Figura 6. Organización del home de la web de Radio Nacional**



Fuente: [www.radionacional.com.ar](http://www.radionacional.com.ar)

Por otro lado, tampoco se registran ofertas de distintos tipos de servicios más allá de la oferta de la sección podcasts que habilita la descarga y la agregación de esos contenidos vía RSS. En la misma línea se puede ubicar la aparición de la solapa “Eventos” en el menú principal donde se ofrece un cronograma de actividades relacionadas con los contenidos de la emisora o bien el Sistema Federal de Medios y Contenidos Públicos.

### 5.1.3. Comercialización y equipo web

La página de Radio Nacional no cuenta con espacios publicitarios contratados. Como se ve en la organización de la web, existen espacios de autopromoción de algunas secciones (no de los programas de la emisora). García, editor del



sitio, comentó que “hay un gerente comercial de la radio pero no sé si se puede vender para la página o no”<sup>37</sup>.

La conformación del equipo web de la radio cuenta con una amplia variedad de profesionales. Con dependencia de la gerencia artística de la emisora, existe una editora general y luego dos editores que se dividen por turnos el horario de la redacción. Ésta está compuesta por tres diseñadores, dos periodistas y una isla de gestión de las cuentas de redes sociales. Además, la redacción cuenta con una persona que se encarga especialmente de la generación y curación de podcasts y otra que se encarga de grabar los videos de los distintos invitados de los programas.

En relación al proceso de subida de los contenidos de una web que reúne el material de más de 20 emisoras de provincias, García explicó que existe bastante dependencia por parte de las mismas para gestionar sus microsítios.

*Cubrimos todas las emisoras de Buenos Aires, cada FM tiene su referente web que trabaja en el estudio de la radio y maneja el micrositio. Es el mismo mecanismo que las emisoras de provincia. (...) Lo que hacemos es agarrar un poco de cada lado para federalizar. Entre Ríos tiene cuatro emisoras, son muchas, con mucho contenido porque tienen mucha gente en la web. En otras emisoras tienen menos, por ahí una persona encargada de la web. Nosotros tratamos de poner más o menos lo mismo de cada una. Salvo que la coyuntura lo requiera, ahí obviamente hay más material en portada de esa provincia. (...) El contenido lo manejan ellos desde la provincia con el lineamiento del director o la gerencia periodística.<sup>38</sup>*

García destacó también que dada la abundancia de contenidos que podrían ser subidos a la web, existió una charla con la producción de los programas de la AM 870 y con los encargados de los microsítios de las FM para coordinar qué tipos de notas ameritaban ser subidas y un máximo de entradas por programa (seis).

El entrevistado resaltó la amplia disponibilidad de recursos técnicos, de equipamiento y de software, con los que cuenta la emisora en su redacción web. Sin embargo, entre las dificultades operativas señaló la necesidad de mayor cantidad de recursos humanos periodísticos para la producción de

---

37 *Ibidem*.

38 Entrevista a Federico García, editor web de Radio Nacional Buenos Aires, realizada el 25 de abril de 2017.

contenidos específicos para la web como coberturas o, incluso, podcasts. En esta línea, Mintz –encargado de la sección “Podcasts”- marcó la necesidad de optimizar y asignar mayor cantidad de recursos para producción propia ya que, por ejemplo, un bien escaso son las horas de estudio disponibles y el tiempo de trabajo de los productores de la radio.

## **5.2. Radio La Red**

### **5.2.1. Contenidos**

La página web de La Red cuenta utiliza los contenidos de la programación de aire para complementar una oferta que, mínima y escasa, intenta parecerse a la de un portal de noticias de actualidad.

En relación al trabajo realizado sobre los productos de aire se encuentra una oferta actualizada de cuatro recortes de audios con entrevistas que formaron parte del aire de la emisora. Si bien esta sección de “Audios del día” cuenta con una actualización, justamente, diaria de unas tres a cuatro entradas, sólo dos programas la sostienen: los de la mañana (conducidos por Luis Novaresio y Luis Majul). El resto de la programación no cuenta con cobertura. Más allá de contar con un perfil ligado a lo deportivo y al entretenimiento, esta página focaliza su oferta de recortes de la programación en las secciones informativas de tipo políticas y económicas. Alejandro Llado, Gerente Multiplataforma del grupo América al que pertenece La Red, explicó la estrategia.

*Lo primero que te encontrás bien grande es qué programa está al aire y la figura. Se buscó darle relevancia real al vivo. Después se le suma contenido, no solamente audios que salen en La Red sino que al ser un multimedia tenemos un montón de redacciones dando vuelta que generan contenidos y entonces La Red lo trae a su web para que su audiencia se informe. Nuestro objetivo primordial y estratégico es que escuchen el vivo. (...) La audiencia tiene muy claro lo que quiere y dónde lo va a encontrar. Me parece que con la radio, la gente viene a escuchar La Red y sería un error, muy común en los medios digitales que queremos ser Infobae, querer ser todo. Y todos no somos todo. Yo le tengo que dar valor a mi marca y a mis conductores porque es lo que me vienen a buscar. Yo podría compartir exageradamente los contenidos de todos los medios pero cada marca tiene*

*su audiencia. Para los medios es muy difícil acostumbrarse en digital, a que los nichos son cada vez más importantes que la masividad.*<sup>39</sup>

Además del streaming en vivo de la programación de aire, que reina y domina la web desde lo más alto, los contenidos sonoros ofrecidos son los ya mencionados. Las notas que los presentan cuentan con titulares y desarrollos que destacan las principales frases de las entrevistas (único género de contenido ofrecido en pieza de audio). Todas estas entradas se encuentran ilustradas con una foto del entrevistado o de referencia al tema indagado. Ninguno de estos cortes puede ser descargado ni cuenta con un *feed* RSS que permita llevarlo a un agregador de contenidos sonoros.

Otro tipo de oferta que se encuentra en la web de La Red es la de notas escritas relacionadas con la agenda diaria en formato de “Últimas noticias”. Ligadas a temas que son tratados en la programación pero sin referencia a la misma, estas notas cuentan con título, bajada y desarrollo además de, en ocasiones, ofrecer videos o imágenes de posteos en redes sociales. Las notas con mayor desarrollo (buena parte de la oferta cuenta con dos o tres párrafos de extensión) son tomadas de agencias de noticias por lo cual no son una producción propia del equipo web de la emisora.

No existe otra oferta de contenidos más allá de la descrita, ni en video, ni en fotos ni en audio. Llado señaló que La Red es el producto digital del grupo que cuenta con un menor desarrollo y eso replica en la falta de productos generados específicamente para la web. En ese sentido, el Gerente Multiplataforma de la radio rescató el proyecto que apunta a, en un futuro, producir podcasts y explicó las razones por las cuales piensa en este formato como el contenido a desarrollar por la radio en el mundo digital.

*Creemos que el podcast últimamente ha tenido mucho valor, que puede llegar a una audiencia que no escucha radio tradicional con la marca de Radio La Red. Hay un montón de audiencia que queda fuera de una radio tradicional y el podcast es un formato que nos gusta mucho, que en EE.UU. se usa exitosamente, por ejemplo en el New York Times. Creemos que en la radio tenemos personajes que pueden contar historias. Lo que no nos gusta es que por ahora terminamos haciendo una radio tradicional. Nos cuesta mucho encontrar una cadencia que nos guste. (...) A veces tiene que ver*

---

39 Entrevista con Alejandro Llado, Gerente Multiplataforma del Grupo América, realizada el 22 de mayo de 2017.

*con la profundidad del contenido, a veces tiene que ver con el tono en el que se cuenta. (...) Hay muchas cosas que se hacen muy bien acá en podcasts. Es muy interesante y siempre fijate que lo distinto, la innovación, viene de afuera de un medio tradicional.<sup>40</sup>*

Como se ve en las siguientes líneas que analizan la estructura digital y las dificultades operativas de la radio, la generación de productos específicos precisa de unos recursos humanos con los que La Red no cuenta.

### **5.2.2. Organización, interactividad selectiva, participación y servicios**

La web de Radio La Red cuenta, al igual que otras emisoras, con un home cerrado. Esto quiere decir que cuenta con una cantidad preestablecida de entradas, al contrario de una web sábana donde el “*scrolleo*” no se detiene y se suman contenidos por la parte inferior.

En la parte superior de la web se encuentra la barra de menú principal (que es fija y acompaña la navegación por toda el home) con cuatro opciones. Una para acceder al streaming en vivo; la segunda para filtrar los audios ofrecidos de acuerdo a los programas a los que pertenecen; en tercer lugar se posibilita el acceso a la grilla de programación de la emisora; y por último se encuentra la opción “Quiénes somos” que da información sobre la emisora y sus directivos (director y gerente general). En esta barra también se encuentran los botones para acceder a las cuentas oficiales de La Red en Twitter y Facebook.

A continuación se encuentra el player de streaming que tiene como imagen de fondo la foto del conductor del programa en curso y el logo de la emisora. La siguiente sección, entre dos banners, se divide verticalmente. A la izquierda de la pantalla se encuentra la oferta de la información del clima en distintos puntos del país y a la derecha cuatro notas-audios del día. La siguiente sección es la de “Últimas noticias” la cual ofrece una serie de nueve notas escritas con noticias de actualidad que se entremezclan con espacios publicitarios. Una de estas notas se encuentra destacada por su tamaño. Al cierre del home se encuentran: una fila de cuatro notas con “Las más leídas”; un espacio para

---

40 *Ibidem*.

encuestas (desactualizado); dos espacios publicitarios; una barra que permite buscar contenidos por palabras; y el pie de página que ofrece las mismas opciones que la barra de menú principal más la posibilidad de observar la carpeta de acceso público que el organismo regulador le exige a las emisoras.

La organización de los contenidos en la web de La Red no habilita distintos tipos de recorridos o formas de personalizar el consumo. Más allá de la oferta de algunos recortes sonoros de los dos programas informativos de la primera y segunda mañana, no se encuentran opciones de filtrado por temas o géneros de las producciones así como tampoco se posibilita un consumo asincrónico de la programación. No existe un archivo de audios propiamente dicho y sólo se pueden seleccionar contenidos por cuatro vías: los más actuales que se colocan en el home, el filtrado que se habilita por programa en el menú principal, la recomendación de notas al final de una entrada bajo el rótulo “notas relacionadas” y la búsqueda por palabras.

**Figura 7. Organización del home de la web de Radio La Red**



Fuente: [www.lared.am](http://www.lared.am)

Por otro lado, existe la posibilidad de comentar notas en la web. Sin embargo, existe una limitación: solo pueden comentarse aquellas entradas que introducen cortes de la programación, no aquellas de la sección “Últimas noticias”. Además, para participar de ese espacio se debe contar con un usuario en Facebook ya que se realiza a través de un *plug in* de esta red social que requiere el inicio de sesión para publicar el comentario.

Otra de las cuestiones a destacar de la web es la posibilidad de compartir y viralizar aquellas entradas que resulten interesantes. Cada una de las entradas ofrece cuatro posibilidades: compartir vía Facebook, Twitter y Google + con la cuarta posibilidad de imprimir el artículo seleccionado.

### 5.2.3. Comercialización y equipo web

Las publicidades de la web de La Red se destacan por varios motivos. El primero es la variedad de los formatos. Además de banners horizontales tradicionales o rascacielos en la apertura de notas seleccionadas, los anuncios que preceden e interceden en la reproducción de audios (tanto del streaming del vivo como de los recortes de la programación) alternan entre videos y audios. Todos los *pre-roll* y *mid-roll* pueden ser cerrados luego de los 10 segundos de reproducción. También se utilizan banners “robapáginas” de distintos tamaños y algunos cuentan con animación. Otro formato encontrado fue la utilización de cortinillas que se reconvierten en rascacielos al replegarse.

Figura 8. Ejemplo de cortinilla que se transforma en banner interactivo



Fuente: [www.lared.am](http://www.lared.am)

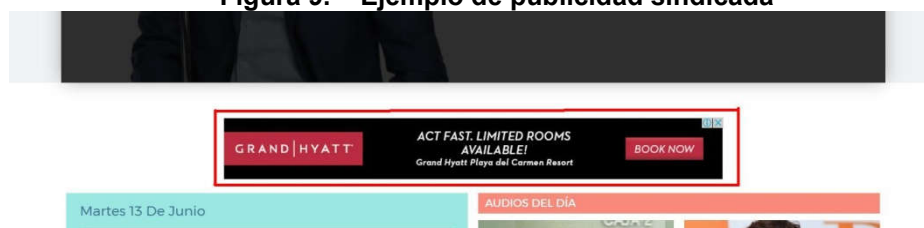
En relación a la amplia utilización de banners y de los formatos de video ads *pre-roll* de la web de La Red, Alejandro Llado explicó las dificultades de

encontrar formatos nativos que favorezcan la monetización del audio en internet.

*La radio es muy complicada todavía, si bien trasladamos el pre-roll, la forma de monetizar de América porque es un pre-roll de video. No tiene que ver con la radio. Ves banners y eso tiene que ver con el intento de monetizar. No se encontró nada nativo que tenga que ver con la radio en lo digital. (...) Hay formatos de audio ads pero se pagan muy bajo, muy poco. Entonces es difícil monetizar la radio. Y tiene costos, dependerá de lo grande que sea la estructura digital pero hay un costo básico si querés que el live se escuche que es el streaming<sup>41</sup>.*

En segundo lugar, el esquema comercial de la web se destaca por la utilización de publicidades provistas por redes de afiliación. En este caso el prestador del servicio es Google. Este tipo de publicidad produce, en algunos casos, descontextualizaciones. Como puede verse en la imagen que sigue, el afiliador de publicidades puede ubicar un anuncio en un idioma que no es el de la web de origen.

**Figura 9. Ejemplo de publicidad sindicada**



Fuente: [www.lared.am](http://www.lared.am)

La tercera característica distintiva de la propuesta publicitaria web de La Red es el acompañamiento de las publicidades del home en cada una de las entradas que se abren. Así, por ejemplo, si en la página principal se encuentran tres banners de distinto formato y de distintos anunciantes, al abrir una nota esos mismos anuncios pueden encontrarse, con otros tamaños y dispositivos.

---

41 Entrevista con Alejandro Llado, Gerente Multiplataforma del Grupo América, realizada el 22 de mayo de 2017.

**Figura 10. Ejemplo de publicidades que se trasladan desde el home**



Más allá de estas características mencionadas, Sofía Castelli (Gerente Comercial de La Red hasta 2017) contó que el nivel de comercialización de la web de la radio está relacionado de forma directa con el desarrollo de los contenidos y de la ampliación de la oferta. De esta forma, existe una relación necesaria entre desarrollar productos digitales para vender publicidades digitales de forma independiente a las relaciones comerciales del aire de la emisora.

*Hoy por hoy la mayoría de los anunciantes digitales tienen su correlato en las propuestas del aire. No están en la búsqueda del sitio únicamente. Esto tiene que ver con el desarrollo, el tráfico y la audiencia que todavía no tiene el sitio. (...) La realidad es que hoy internet tiene un presupuesto, vas a una central, un cliente, y tienen definidas estrategias diferentes para digital y radio. Desde ese lugar, si seguimos incluyendo el sitio en un paquete con la radio misma, no lo valorizás. (...) Nuestro trabajo y desafío es poder generar desde el aire y desde el producto el tráfico suficiente para que el sitio pueda llegar a tener mayor importancia en el mercado. (...) Aún el 95 por ciento de la facturación sigue siendo el offline, el aire. Pensá que hasta hace 3 meses la web sólo tenía un streaming para que vos entres y escuches. Las 200 mil personas que ingresaban podían acceder a eso. Desde ahí los formatos comercializables también son más limitados porque tenés un inventario limitado a esa cantidad de alternativas para el que ingresa. (...) Probablemente la audiencia llegue al 15 pero no lo tengo monetizado en la misma cantidad.<sup>42</sup>*

42 Entrevista con Sofía Castelli, Gerente Comercial de Radio La Red hasta principios de 2017, realizada el 5 de mayo de 2016.



Castelli trazó un paralelo que resulta útil para explicar la importancia de comercializar la plataforma de aire y la online de forma diferenciada al explicar la estrategia comercial de un grupo multimediático como América. En sus palabras, cuando coexisten en una estructura empresarial medios como la radio y la tele, la disparidad entre ambos como dispositivo publicitario (la televisión es mucho más relevante comercialmente que la radio) hace imposible una negociación conjunta sin desvalorizar al pequeño. En la misma línea, si se negocia la radio (más relevante en esta estructura) junto a la web, se deprecia a la segunda al entrar en combos comerciales. Además, la negociación individual, contemplando web y radio como unidades de negocios distintas, favorece el acceso a sectores de anunciantes que pueden no estar interesados en la plataforma tradicional<sup>43</sup>.

Llado explicó cómo es la relación entre el desarrollo de un medio en digital, la generación de contenidos y las nuevas formas de comercialización pensadas a través del contenido marcarío o *branded content*.

*La torta en off era 100 y se distribuían entre medios. Hoy la torta digital no es ni siquiera 100, es 50 y el 80% se lo llevan Google y Facebook. Para los medios es un negocio cada vez más chico. Ahí empieza la ruptura real de modelo de negocio, tiene que cambiar algo. En el cambio está esto de los nichos, ser muy fuerte en algo para poder monetizar eso. La monetización está cada vez menos ligada a las formas tradicionales y más a darle el valor a las marcas. (...)En el camino hacia lo digital los medios fuimos perdiendo ese valor. Y quisimos ganarle terreno a Google y Facebook en el negocio que es de ellos. Si vos sos una PYME de acá a la vuelta te digo que le pongas plata a Facebook porque la segmentación es genial, si querés generar un valor de marca vení conmigo. (...) Tenemos que generar contenido relevante, de calidad, que sea importante para la sociedad: política, economía, deportes, relevante. No cualquier cosa y buscar clicks. Ese camino ya lo recorrimos y está claro que no es. Al generar contenidos de relevancia, realzás tu marca y con eso hacés que los auspiciantes trabajen junto a vos, hay que acercarse a las marcas, trabajar juntos para poder transmitir los valores que las empresas quieren. (...)Si yo tengo valor, contenido relevante, y te ayudo a comunicar algo relevante nos ponemos rápido de acuerdo en un precio que sería impensado.*<sup>44</sup>

Para la generación de contenido relevante, específico y pensado para las situaciones y plataformas de consumo que propone Llado, es necesario un

---

43 Ibidem.

44 Entrevista con Alejandro Llado, Gerente Multiplataforma del Grupo América, realizada el 22 de mayo de 2017.

equipo de trabajo (tanto para la producción como para la comercialización) del que La Red carece.

La pata digital del departamento comercial del Grupo América se encarga de vender todas las plataformas online del grupo. Asimismo, el equipo comercial de la radio también tiene la posibilidad de vender anuncios para esta plataforma. La estrategia, entonces, apunta a tener un equipo que pueda negociar con anunciantes interesados específicamente en las plataformas online y que el equipo de radio pueda ofrecer planes conjuntos. Esta distinción es clave para Castelli.

*Hace un par de años las agencias comenzaron a incorporar equipos digitales porque son personas que vienen con una experiencia o con lo técnico de digital que es como saber lo técnico de la radio. Desde ese punto uno empieza a ver que la misma persona que hoy vende a la perfección la radio tiene otro medio que es distinto y necesita una especialización, capacitación y experiencia diferente. Se hablan idiomas distintos, no sólo desde el desarrollo y la programación, desde la venta. La radio la vendés por CPR o las variables de la radio, digital tiene otras. (...) Es necesario tenerlos porque de cara al mercado encontrás personas que son específicamente digital y hablan un idioma que no es el mismo que el de la radio. Básicamente porque son medios diferentes y hay que saber venderlos. Es como la tele y la radio, compartir contactos, estrategias pero la realidad es que cada medio tiene su particularidad.<sup>45</sup>*

En esa estructura común que comercializa las plataformas digitales de los medios del Grupo América también se trabaja en diseño, desarrollo e infraestructura de las mismas. Por Llado, la principal falencia de La Red en digital es la falta de una redacción propia y específica, algo con lo que sí cuentan las otras unidades de negocio del grupo. En esta estructura (o no-estructura), los productores de los programas de la radio son los que se encargan de subir las notas destacadas a la web y sólo se encuentra una persona encargada de la gestión de las redes sociales. Al momento de explicar la naturaleza de esta decisión, el gerente multiplataforma comentó que no fue una decisión sino que la radio quedó relegada en un proceso de relanzamiento de plataformas digitales del grupo. Sin embargo, para Llado las estructuras e inercias propias de un medio tradicional como La Red pueden atentar contra la innovación que requiere el escenario digital.

---

45 Entrevista con Sofía Castelli, Gerente Comercial de Radio La Red hasta principios de 2017, realizada el 5 de mayo de 2016.

*La problemática está en las estructuras. Tenemos un ejemplo, hacemos un medio nuevo que se llama Uno.AR. Lo que quisimos hacer es tratar de innovar. Nos pusimos a pensar dónde innovar, dentro de qué medio tradicional. Ninguno, tiene que ser un spin off de todos esos medios. Creemos que tiene que ser de esa manera porque los medios tradicionales tienen una historia, un flujo de trabajo, una estructura y tienen que defender un negocio tradicional que hace muy difícil, más allá de que vos tengas en la cabeza llevar adelante grandes innovaciones, mover esa maquinaria para trabajar de una manera distinta. Para ser innovador tenés que trabajar distinto, el cambio tiene que ser cultural. Estamos creando una cultura de trabajo distinta, nueva. De ahí salen lenguajes o formas de contar historias distintas. A veces buenas o malas. Hay prueba y error, es lo importante. Imaginate lo difícil que es equivocarse en un medio tradicional. Equivocarte es clave.*

Como puede verse a lo largo de este apartado, La Red cuenta con un nivel de comercialización importante (no tanto en cuanto a recaudación -no estudiada en profundidad pero cercana al 5%- sino a cantidad y variedad de anuncios) dada la participación en una estructura de grupo que se dedica no sólo a eso sino también a diseño y desarrollo de los productos web. En cuanto a contenidos, la estrategia se muestra más pobre con la falta de recursos humanos para la generación de productos específicos y con la carga de esa responsabilidad en roles del offline.

### **5.3. Radio Del Plata**

#### **5.3.1. Contenidos**

La web de Radio Del Plata ofrece una amplia cantidad de recortes de audio de la programación de aire. De hecho, éste es el único tipo de contenido que se puede encontrar en su web. Lo más llamativo de esta oferta es que todos los recortes de audio son ofrecidos a través de un *player* generado por la plataforma RadioCut.

RadioCut es un agregador radiofónico que ofrece la posibilidad de escuchar vía internet las programaciones en vivo de buena parte de las emisoras argentinas. Se distingue de otros casos del mismo tipo (como Raddios o RadiosArg) por permitir el consumo de forma asincrónica y a demanda de los contenidos de las radios. Esto es posible ya que almacena en sus servidores varios meses de la programación de las emisoras más importantes (años en algunos casos) y semanas en las de menor relevancia. Además, es una plataforma que facilita la

viralización de los recortes ya que, previo registro y en versión gratuita, permite recortar aquellos contenidos requeridos y compartirlos por redes sociales.

Otra de las características destacables de esta plataforma es su modelo de negocio que incluye dos formas de registro pago a través de las cuales en un plan simple, el usuario puede descargar los recortes generados, y en un plan completo RadioCut ofrece un servicio de recorte sistematizado con diseño de página web.

Fernando Candeias es el Jefe de la Redacción Digital de Radio Del Plata y explicó cómo surgió el acuerdo con el agregador. De acuerdo a su relato, en septiembre de 2016 se decidió a nivel directivo un cambio de diseño en la web de la emisora. Esto supuso una transformación esencial marcada por la búsqueda de reducción de costos: en la nueva versión, la página no puede alojar recortes de audio o de video. Esto reduce el gasto en servidores de almacenamiento. Así, surgió la necesidad de buscar plataformas que permitiesen dos cosas. La primera estaba íntimamente relacionada con el proceso productivo de la redacción digital: lograr que la subida de los cortes se vuelva independiente de la voluntad de los operadores de aire que, por cuestiones gremiales, no pueden recortar y pasar los audios. La segunda, un proceso ágil de gestión de los recortes que facilitara descarga, viralización y no implicase tener que subir la pieza a un servidor propio.

Candeias comentó lo siguiente acerca de los aspectos positivos y negativos de trabajar la distribución de contenidos propios montados en RadioCut.

*Para mí sería ideal trabajar trackeando las notas, poder poner la nota completa en la página pero a la vez cortarla con pequeños cortes o lo más relevante de la nota con diez o cinco textuales. En 30 segundos tenés el textual de lo más importante. Una persona común ya lo está escuchando en formato de red social, te doy masticada la nota, no algo de 40 minutos, sí capaz te tomás 10 minutos con lo más importante. En RadioCut eso no lo puedo hacer. (...)Nos ha pasado que se corta el streaming por falta de pago y se cae RadioCut. No lo puedo levantar después porque lo que no se reprodujo no está. Sí se puede ir a buscar la nota a la testigo, cortarla y subirla a un SoundCloud o AudioBoom. Después lo embebo en el lugar donde embebo lo de RadioCut. La materia prima está igual pero es otro formato, queda desprolijo. (...)Yo me ahorro capacidad de alojamiento. Si yo lo guardara en mi web lo tengo que pagar. No alojo imagen porque la toma de RadioCut, el audio tampoco porque está ahí. Me limita un montón porque*

*cuando tengo que subir algo que no es audio, como un pdf o una fotogalería, es muy difícil. No está bueno porque es incómodo.*<sup>46</sup>

De esta forma, la oferta del recorte de audio se encuentra complementada con un título, una bajada y una imagen que ilustra la nota. Se pueden encontrar dos géneros de contenidos radiofónicos en estas piezas: las entrevistas y las editoriales de los principales conductores. Por fuera de esto, es probable que se encuentren, aunque no de forma periódica y sistematizada, intervenciones de columnistas de los programas.

### **5.3.2. Organización, interactividad selectiva, participación y servicios**

El *home* de la web de Radio Del Plata puede ser dividido en dos. La primera en la que se le da suma preponderancia a la escucha e invitación al vivo de la programación de la emisora y una segunda de recomendación, como se dijo, de algunos contenidos desprogramados.

En la parte superior se encuentra una foto que ocupa el centro y todo el ancho del *home* con la imagen del conductor que en ese momento está al aire. Sobre esa imagen se encuentra el *player* de streaming para escuchar en vivo, el logo de la emisora, el horario de comienzo y finalización del programa al aire y la barra de menú principal.

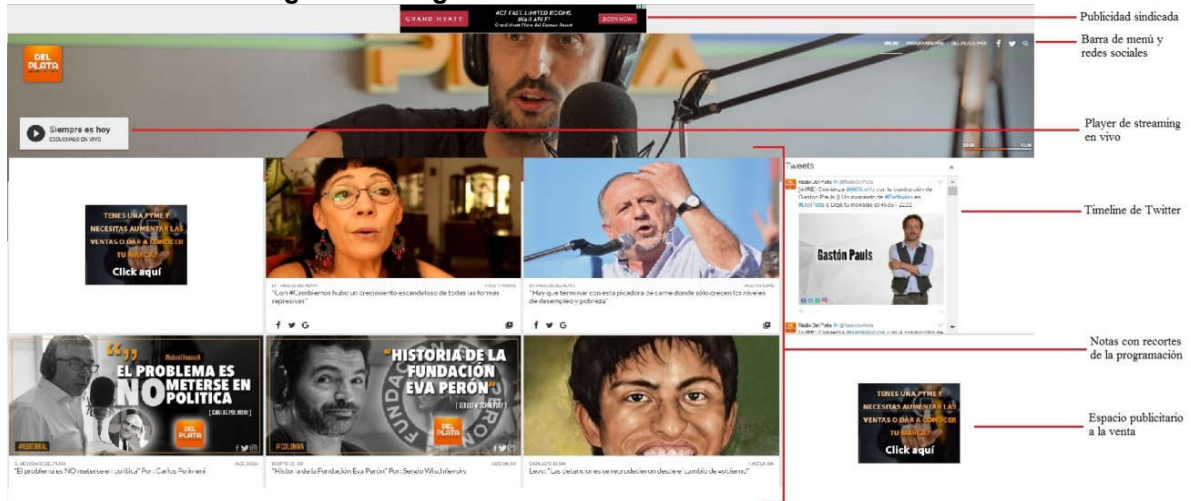
En ésta se puede acceder, además de al *home* con el botón “Inicio”, a la programación de la radio y a un mapa interactivo donde se ubica la totalidad de las emisoras que se encargan de repetir la programación de Del Plata en distintos puntos del país. En la solapa de programación se encuentra la grilla de programas y una breve descripción de los mismos y con el listado de sus integrantes.

Todavía sobre la imagen central del conductor en aire se encuentran los botones de acceso a los perfiles de Twitter y Facebook de la emisora así como también una lupa desplegable que funciona como buscador de contenidos.

---

46 Entrevista a Fernando Candeias, Jefe de la Redacción Digital de Radio Del Plata, realizada el 21 de abril de 2017.

Figura 11. Organización de la web de Radio Del Plata



Fuente: [www.amdelplata.com](http://www.amdelplata.com)

Por encima de la sección principal del vivo se encuentra un banner y por debajo el cuerpo de notas sobre contenidos del aire de la emisora. Esta parte se divide en cuatro columnas de igual tamaño donde en las primeras tres de izquierda a derecha se ubican notas intercaladas con algunos espacios publicitarios. La cuarta columna ofrece el *timeline* de la cuenta de Twitter de la emisora y una serie de espacios publicitarios en continuado.

Un rasgo a destacar de esta web es que tiene un formato sábana, lo cual implica que el *scroleo* hacia abajo en su portada de inicio habilita un sinfín de notas ya que se expande a medida que se desciende por la misma. El orden de esta notas es el de la actualización, es decir, las últimas en ser subidas son las que aparecen más arriba. Candeias, al ser consultado por la falta de clasificación de los recortes por programas o por géneros y la no utilización de noticias destacadas, comentó las dificultades operativas que afectaron el proceso de diseño y organización de la web.

*Se pensó. De hecho hay una posibilidad de poner destacados o notas fijadas. Los destacados prácticamente no los usamos porque no son funcionales. Se planteó usar tags por ejemplo para encontrarlo más fácilmente. La idea fue "salgamos así y lo vamos puliendo" y no se pulió nunca.<sup>47</sup>*

Además, cada una de las notas puede ser reproducida desde el *home* ya que uno de los botones que se ubica por debajo de las mismas abre una solapa que permite continuar la navegación con la reproducción en curso. Lo mismo

47 Ibidem.

sucede con el streaming en vivo de la programación. Como puede verse en la siguiente imagen, esta solapa utiliza el *player* de reproducción generado por RadioCut e información sobre el título de la pieza, la duración, la fecha, la cantidad de reproducciones y una breve descripción de la misma.

Otra característica de esta web es que la barra de menú de inicio acompaña toda la navegación por el home. En cualquiera de las ventanas que se abren a partir del home se encuentra una barra de finalización con datos de contacto de la emisora. Y por último, más allá de no tener filtros que organicen las notas, al ingresar en una de ellas se establece una barra de recomendación de cortes relacionados.

Figura 12. Player de reproducción incrustado en el home



Fuente: [www.amdelplata.com](http://www.amdelplata.com)

Por otro lado, a diferencia de la versión que rigió hasta septiembre de 2016 donde se podía encontrar información sobre el clima, el mercado financiero y el tránsito, la web de Del Plata no ofrece ningún tipo de información/servicio más allá de la institucional. Dentro de este tipo de información adicional se encuentran los datos de contacto y la descripción de los programas con sus integrantes aunque no se publican vías de comunicación directa con la producción de los mismos. Del mismo modo puede ser considerada la información sobre la red de repetidoras nucleadas que cuenta con los datos sobre la ciudad donde se ubica y el lugar en el dial.

En materia de participación e interactividad, cada una de las notas puede ser comentada a través de un *plug-in* de Facebook, por lo cual, para comentar es necesario contar con un cuenta en esta red social e iniciar sesión en la misma.


En materia de viralización, todas las notas cuentan con los botones de Facebook, Twitter y Google + para ser compartidas por dichas redes sociales.

### 5.3.3. Comercialización y equipo web

El *home* de la página presenta espacios publicitarios a modo de banners tradicionales y robapáginas. Están indicados y diferenciados en la web pero la gran mayoría de ellos no se encuentra vendido. De las publicidades que sí aparecen como tales casi todas están tercerizadas, es decir, vendidas por alguno de los servicios disponibles en el mercado.

En este caso, Del Plata utiliza el servicios de comercialización de espacios publicitarios de dos empresas: Google y HotWords<sup>48</sup>. A continuación pueden verse ejemplos de la publicidad provista por cada uno de estos servicios. En el caso de Google, el primero, son banners tradicionales cuadrados. En el caso de HotWords, son *pop-ups* que se aparecen cuando se transita con el cursor del mouse por algún sector de la página.

**Figura 13. Ejemplo de publicidad de Google en web de Radio Del Plata**



The image shows a screenshot of the Radio Del Plata website. On the left, there is a news article titled "Durañona y Caffaro analizaron en conjunto la actualidad en la Provincia". Below the article, there are social media sharing icons for Facebook, Twitter, and Google+. On the right side of the page, there is a Google advertisement for Google Cloud Platform. The ad features a blue button that says "PRUEBALO GRATIS" and text that says "Y recibe US\$300 de crédito" and "Google Cloud Platform". Below the ad, there is a video player with a Rexona advertisement. The video player has a red border and is labeled "Player de RadioCut". The Rexona advertisement has the text "LA PROTECCIÓN QUE YA CONOCÉS, AHORA PARA TUS PIES." and a red button that says "DESCUBRÍ MÁS". The Rexona logo is also visible.

Fuente: [www.amdelplata.com](http://www.amdelplata.com)

Otra cuestión a remarcar es la ausencia de publicidades en audios. La reproducción en streaming no tienen anuncios pre-roll y los cortes de la programación sólo cuentan con la publicidad que RadioCut, la empresa que los

48 HotWords es una agencia de publicidad digital que pertenece al grupo Media Response. Fundada en 2006, ofrece distintos formatos publicitarios en los espacios de webs de ocho países. Más información en: [www.hotwords.com](http://www.hotwords.com).



soporta, genera. En relación a esta estrategia comercial de tercerización de espacios publicitarios, Candeias explicó lo siguiente.

*Se cerraron una cantidad de banners para la gente que diseñó la página y otro tanto para nosotros que los comercializamos a través de una agencia, todo a través de clicks. Nuestra página no es algo que me guste en materia de publicidad porque tenés algunos banners fijos de canje o un pop up que te invade. No está explotada muy bien comercialmente, como se debería<sup>49</sup>.*

Lo que dejó en claro Candeias es que la web no sólo adolece de falta de comercialización propia y genuina sino también que los espacios publicitarios fueron utilizados como moneda de canje para cubrir los costos operativos de diseño y mantenimiento de la web. Estos servicios fueron contratados a una empresa externa a Radio Del Plata en desmedro de las propuestas que surgieron al interior del medio, según contó el mismo Jefe de la Redacción Digital.

**Figura 14. Ejemplo de publicidad de HotWords en la web de Radio Del Plata**



Fuente: [www.amdelplata.com](http://www.amdelplata.com)

La falta de recursos afecta también a la conformación del equipo encargado de la gestión de las plataformas digitales de Radio Del Plata. Como un círculo vicioso, no se generan recursos económicos, se reducen los humanos y esto empobrece un contenido artístico que pierde valor y que, por lo tanto, pierde

---

49 Entrevista a Fernando Candeias, Jefe de la Redacción Digital de Radio Del Plata, realizada el 21 de abril de 2017.

audiencia, visitas y recauda menos dinero por publicidad. Y el círculo vuelve a comenzar.

Candeias contó que en un comienzo el equipo digital de la radio estaba compuesto por cinco personas a las que coordinaba. Sin embargo, la crisis económica de la emisora produjo una reducción de personal y en 2017 trabajan dos personas para cubrir toda la programación de seis de la mañana a once de la noche. Él, que debería coordinar y pensar de forma global, cubre la mitad de ese turno diario.

*En Radio Del Plata, en general, no es falta de cantidad sino de calidad. Los recursos humanos deberían saber un poco más. No necesitás 500 personas, necesitás menos que sepan laburar y que sean multitasking.(...) Yo veo radios con poca trayectoria o más chicas que están a full tecnológicamente y acá no lo podemos hacer, no ponemos los recursos. Los que gestionan no lo están viendo, no lo conocen y cuando lo planteás te quieren dar cátedra de radio. También hay mucha apuesta por lo viral para sumar clicks y vender cantidad de visitas a auspiciantes sin tener en cuenta la naturaleza de los medios de comunicación. (...) A mí me interesa que sea nativo y todo mío porque mi página debe tener mucho material disponible y accesible para generar sinergias con otros medios y conseguir rebote más fácil. Hoy las audiencias cuando quieren buscar contenidos de una radio muy difícilmente van a la web de la radio. Eso no lo estamos viendo ni explotando.<sup>50</sup>*

En Del Plata se combina, entonces, una falta perspectiva estratégica en los mandos gerenciales con dificultades y mala gestión económica de una emisora que llegó a ocupar el segundo puesto entre las más escuchadas de Argentina. De esta forma, el proyecto digital busca invertir la menor cantidad de recursos posibles –incluso para el mantenimiento de los servidores que soportan sus contenidos- y cuenta con una oferta reducida tanto en lo artístico como en lo comercial.

## **5.4. Radio Continental**

### **5.4.1. Contenidos**

Una buena manera de resumir la propuesta de Continental para su plataforma web es clasificarla como una página dedicada a su programación. El 90% de las entradas que se publican están relacionadas con acontecimientos que

---

<sup>50</sup> Ibidem.

sucedieron en el aire de la emisora. De esta forma, el *home* ofrece una amplia variedad y cantidad de notas que cuentan en su interior con un corte de audio con contenidos del vivo. La mayor parte de estos recortes son entrevistas aunque también se encuentran columnas y editoriales de los conductores más reconocidos de la emisora. La composición de estas notas que reflejan las producciones de la programación es básica y acotada: un título, una foto y una bajada que anclan la pieza e invitan a su reproducción. No se realizan transcripciones ni descripciones sobre los contenidos que se ofrecen en el audio.

La oferta de recortes con lo más relevante de la programación se complementa con la de los programas enteros puestos a disposición de los usuarios de la web, en un caso inédito entre los que se analizan en este trabajo. Además, las notas no cuentan con información o contenidos que amplíen lo hablado al aire sino que sólo se publica para redifundirlo sin mayores aspiraciones.

**Figura 15. Ejemplo de nota con recorte de la programación en la web de Continental**

Sociedad

### ¿Cómo es la vida de un ciclista?

El Narrador de Ciclismo Mario Sábado visitó los estudios de Radio Continental.

Ciclismo

#Ciclismo

EN VIVO

¿CÓMO ES LA VIDA DE UN CICLISTA?

00:00:00 | 00:00:00

Breve Continental | 23/08/2017 - (hace 2 horas)

Facebook Comentarios

0 Comments

Sort by Newest

Add a comment...

Facebook Comments Plugin

COMENTAR

Fuente: [www.continental.com.ar](http://www.continental.com.ar)

Matías De Angelis es el Gerente de Estrategias Digitales de las emisoras del Grupo Prisa en Argentina<sup>51</sup> y explicó los límites de tener una oferta tan fuertemente atada a lo sonoro en la web.

*El problema que tenés con los audios es que es el gran olvidado de internet. En Google no podés encontrar audios, podés encontrar noticias, imágenes, videos, puntos en un mapa pero no audios. Armar noticias donde sólo tengas audios te genera muchos problemas de indexación y posicionamiento en buscadores. Yo recomendaría no poder sólo audios, debería enriquecer una noticia que esté armada de manera que te ayude a posicionarte bien en buscadores y que el que no pueda escuchar el audio tenga el resumen de lo que se dice ahí. No digo una transcripción pero sí por lo menos tener una noticia. En la web se debería, si bien se apunta a comentar lo que ocurre en la radio, complementar eso y alimentarlo con la mayor cantidad de recursos multimedia que se pueda. Aprovechar cuestiones que el aire no te permite porque es sólo audio. Ya que tenés un medio que te permite eso, aprovecharlo. No es lo que estamos haciendo. (...) Todo lo que vos enriquezcas una nota va a ser mejor para el usuario porque le estás dando algo extra al audio que entró a buscar y mejor para tu posicionamiento en buscadores y viralización en redes sociales. Es un círculo virtuoso.<sup>52</sup>*

Como describió De Angelis, la falta de complementos textuales o audiovisuales de las notas genera un círculo vicioso para el desarrollo de la web. En materia de multimedialidad y de producción específica deben destacarse algunas cuestiones. La primera tiene que ver con la sección de “Blogs” que producen algunos de los periodistas de la emisora donde se ofrecen notas con desarrollos textuales extensos y videos o fotogalerías complementarias. Sin embargo, no se trata de una producción específica sino del desarrollo textual de algo sucedido al aire -como por ejemplo una columna de tecnología o la editorial de Nelson Castro- o la suma de trabajos publicados en otros medios – como el caso del periodista de internacionales que ofrece las notas escritas para la agencia estatal Télam-. Producidos específicamente para esta página se puede encontrar la sección “Fonoteca Continental” donde con periodicidad baja –dos notas por mes- se publican informes especiales sobre temas de agenda. Estos informes tienen desarrollos textuales, imágenes y videos, son multimediales.

---

51 El grupo de capitales españoles cuenta, además, con la FM “Los 40” 105.5 en Buenos Aires y algunas estaciones repetidoras por el resto de país como fue indicado en líneas anteriores.

52 Entrevista a Matías de Angelis, Gerente de Estrategias Digitales del Grupo Prisa en Argentina, realizada el 4 de mayo de 2017.

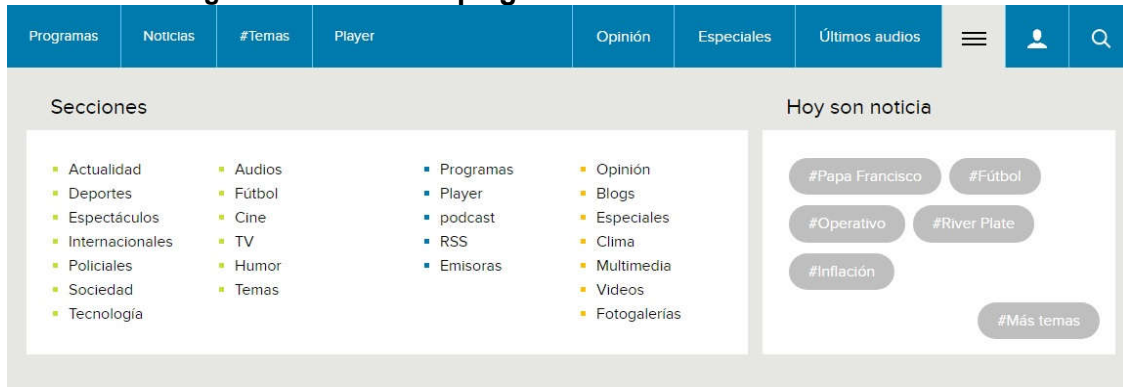
Una última cuestión a destacar de la web de Radio Continental es la presencia de contenidos desactualizados en varias de sus secciones. Es el caso de “Fotogalerías”, “Especiales” o “Visitas Continental” que cuentan con producciones con meses de antigüedad, lo cual atenta contra una página en continua actualización como la que propone la emisora con sus contenidos programados.

#### **5.4.2. Organización, interactividad selectiva, participación y servicios**

La web de Radio Continental cuenta con un *home* que ofrece una amplia variedad y cantidad de contenido, siempre dentro de la oferta desprogramada del vivo de la emisora. En la parte superior de la misma se puede acceder al streaming del aire de la emisora. A continuación se encuentra una barra de menú principal que posibilita el acceso a:

- los microsítios o secciones dedicadas a cada uno de los programas de la emisora donde se ofrecen los recortes sonoros de ese ciclo, las últimas 11 ediciones completas e información complementaria;
- el botón de “Noticias” habilita, al igual que el de “Últimos Audios” el acceso a un ordenamiento cronológico de los recortes de la programación publicados más recientemente;
- la solapa “#Temas” abre un espacio de búsqueda por *tags* o etiquetas de las notas que se complementa con el clásico botón “de lupa” que abre una barra para buscar por términos;
- un botón que redirige al reproductor de streaming en vivo;
- una solapa para acceder a la sección “Opinión” y otra para “Especiales”;
- un botón desplegable que abre un nuevo menú con otras opciones de búsqueda por temas (política, economía, sociedad, tecnología, etc.) y otras secciones como “Podcasts” o “Multimedia”;
- y por último un botón de acceso para usuarios registrados junto a la lupa para realizar búsquedas por palabras.

**Figura 16. Menú desplegable de la web de Radio Continental**

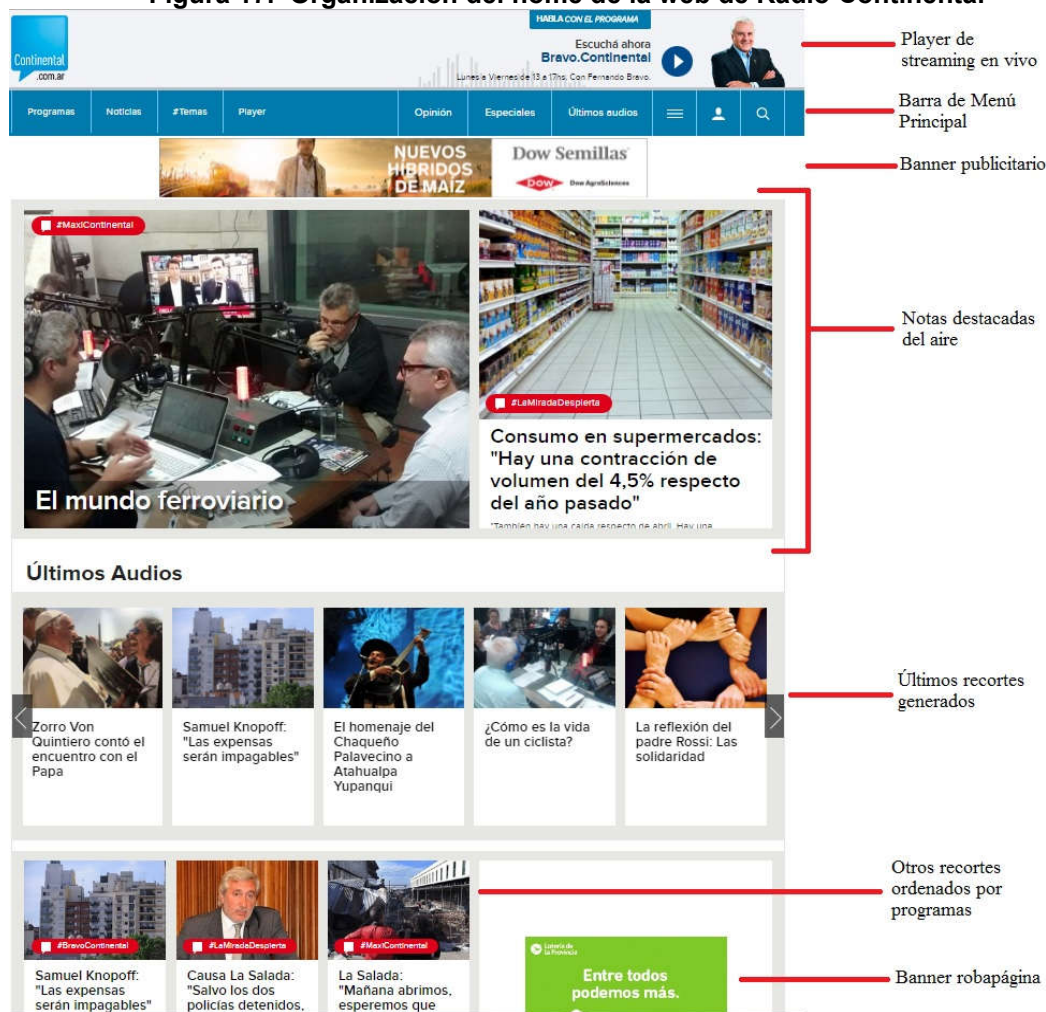


Fuente: [www.continental.com.ar](http://www.continental.com.ar)

Luego de la barra de menú se encuentra la zona de destacados con dos noticias de gran tamaño que cuentan con links a notas relacionadas. A partir de ese punto comienza una seguidilla de filas de igual altura que organizan distintos contenidos. Las primeras tres filas ubican las últimas notas publicadas. A continuación se ubican filas de contenidos para las secciones de "Opinión", "Deportes" y "Humor" seguidas por otras dedicadas a los programas diarios de la emisora: "La mirada despierta", "Maxi Continental", "Closs Continental", "Bravo Continental" y "La Hora del Campo". Aún restan describir cinco hileras de contenidos: la primera es para "Visitas en Continental" que se encuentra desactualizado; el segundo para las últimas actualizaciones de los cinco blogs que forman parte de la web; el tercero para los recortes de audio de la sección "El padre Ángel" de uno de los programas; el cuarto para los videos; y una quinta fila donde se pueden ver las notas más leídas en la web, en Twitter, en Facebook y lo más escuchado, según se elija.

En el cierre de la web se puede encontrar acceso a todas las secciones, a todos los programas, a las cuentas en Twitter y Facebook, a los otros medios internacionales del Grupo Prisa y a información tanto legal como de contacto con la emisora.

Figura 17. Organización del home de la web de Radio Continental



Fuente: [www.continental.com.ar](http://www.continental.com.ar)

De Angelis contó en entrevista que el diseño de la web es realizado a nivel corporativo y es el mismo para todas las emisoras habladas del Grupo Prisa en el mundo así como también existe un diseño único para las páginas de Los 40<sup>53</sup>. A mediados de 2016, el grupo optó por un rediseño estético y organizativo de la web que tuvo como objetivo mejorar la usabilidad del mismo. Fue en ese entonces cuando desde Buenos Aires se decidió abandonar la estrategia de “Portal de Noticias” para pasar a ser una web de re-difusión y promoción de los contenidos de antena.

*Continental pertenece al Grupo Prisa y todas las páginas tienen un diseño similar en todos los países. El cambio tuvo que ver con seguir la estrategia que tiene Prisa con las radios habladas. Todas tienen el mismo template. Los colores y el look and feel es propio de la emisora, todos trabajamos con el mismo template. El cambio estuvo dirigido a hacer una página más moderna y amena para el usuario, facilitar la usabilidad. (...) Que el usuario*

53 Ibidem.

*encuentre mejor los contenidos, que se destaquen mejor, que estén mejor ordenados, que permita una navegación más amena para el usuario mientras está ahí.*<sup>54</sup>

De esta forma, se observa que la estrategia organizativa de la web está ligada a generar distintos puntos de llegada y motivos de ordenamiento de los contenidos. Así, una entrevista con un gobernador en el programa de la primera mañana puede ser encontrada en la sección de ese programa, en la de política o en últimos audios. En la misma línea se ubican los *plug-in* de “Tal vez te interese” y “Lo más leído” que acompañan el ingreso a cada una de las notas. Además, el archivo sonoro de los programas se encuentra ordenado y cuenta con una gran cantidad de recortes disponibles para el usuario. Lo mismo sucede con la sección de podcasts sobre la cual De Angelis comentó lo siguiente.

*El podcast en Argentina todavía no se utiliza demasiado. Como estrategia del Grupo Prisa y viendo hacia dónde está yendo el mundo con este formato tenemos Podium donde ya empieza a haber contenidos argentinos. Todavía no es algo que nosotros estemos viendo que haya un mercado en el sentido de usuarios que demanden podcasts como generación propia entonces lo que hacemos es cortar todos estos audios y brindarlos en ese formato para que lo pueda agregar cualquier agregador y cualquier persona lo pueda descargar. No es algo que se utilice demasiado pero sí es algo donde vamos a apostar cada vez más.*<sup>55</sup>

El soporte de Grupo Prisa en el diseño de la web y en el ordenamiento de los contenidos resulta un factor clave al momento de analizar la página aunque la estrategia de contenidos fue definida localmente.

En conexión con la forma de organizar la web y las formas de acceder a los contenidos, la página de Continental propone distintos recorridos para personalizar la instancia de consumo de una oferta acotada a lo producido para el aire. De esta forma, los usuarios pueden suscribirse a los podcast u organizar los recortes de acuerdo al programa o al tema que más le interese a través de las distintas opciones del menú.

Por otro lado, cada una de las notas permite distintos niveles de participación. Es posible hacer comentarios a través del perfil de Facebook pero también por

---

54 Ibidem.

55 Ibidem.



fuera de las redes sociales con la obligación de indicar un nombre y un correo electrónico. Además, cada una de las notas puede ser valorada por los usuarios bajo seis categorías: interesante, divertida, sorprendente, indignante, polémica y aburrida. También es posible compartir y viralizar las entradas por distintas redes sociales (Twitter, Facebook, Google+, Pinterest), por mail, imprimirla o reportar algún error en ella.

Otro rasgo a destacar en materia de interactividad y participación dentro de la página de Radio Continental es la posibilidad de enviar correos electrónicos a las producciones de los distintos programas.

En materia de información-servicio o complementaria-institucional es una página que ofrece dos tipos de datos de servicio: hay un blog sobre el pronóstico meteorológico y otro sobre noticias para jubilados y pensionados. En relación a la información institucional, se pueden acceder a las carpetas de acceso público con el nombre de los dueños de la emisora y la conformación accionaria de la misma así como también a la web corporativa del Grupo Prisa. Además, las secciones de cada uno de los programas de la radio cuentan con una descripción breve del programa y de los integrantes del equipo. A pesar de la amplia cantidad de información sobre la programación, no es posible acceder a una grilla en su formato tradicional.

#### **5.4.3. Comercialización y equipo web**

La web de Radio Continental utiliza cuatro tipos de formatos publicitarios. Por un lado se encuentra el tradicional banner horizontal que se ubica en un lugar preponderante del home de la página. Otros formatos utilizados por más de un auspiciante son los banners verticales o rascacielos ubicados tanto a la izquierda como a la derecha del espacio central de la web. Este formato, no integrado, acompaña el *scroll*eo y desciende a medida que lo hace el usuario. Además también se encuentran los banners cuadrados integrados, o robapáginas. Tanto este tipo de anuncio como los tradicionales cuentan con versiones *rich media*.

Figura 18. Formatos publicitarios en la home de Radio Continental



Fuente: [www.continental.com.ar](http://www.continental.com.ar)

El último formato por describir es el del pre-roll en los players de streaming – tanto para la programación en vivo como para los recortes a demanda-. Aquí, la página muestra versatilidad al ofrecer un espacio publicitario capaz de reproducir un anuncio en audio, tradicional de la radio de aire, incorporar formatos audiovisuales o agregar imágenes a la reproducción sonora de una cuña.

Figura 19. Formato publicitario pre-roll en Radio Continental



Fuente: [www.continental.com.ar](http://www.continental.com.ar)

De Angelis explicó la utilización de distintos formatos, la relación con los auspiciantes y cómo las posibilidades de comercialización se encuentran

íntimamente relacionadas con la variedad de contenidos. Y ésta a su vez con la apuesta de la empresa por expandir el universo de posibles usuarios con contenidos diferentes a los de la programación o por fidelizar a los oyentes tradicionales.

*Si vos lo que querés es monetizar mucho más tu radio, tenés que generar más tráfico con más contenido para romper tu techo de oyentes. Para salir a vender necesitás una página que tenga varios cientos de miles más de los que tenés de oyentes. Si no ese es tu techo. (...) El pre-roll sin duda porque es un diferencial con relación a otras páginas. Nosotros tenemos mucho contenido de audio, ya sea en vivo o con los cortes, por lo cual tenemos una capacidad de generación de pre-rolls de audios o de video muy grande. (...) Siendo una radio tenemos auspiciantes que están acostumbrados a pautar audios. Vas a encontrar en Continental muchos auspiciantes que no están en digital en ningún otro lado. Eso es producto de una gran relación que tienen con la radio y empezaron a apostar en digital sólo con Continental, como por ejemplo con los auspiciantes del campo. El banner es el formato tradicional y nosotros tenemos todos lo que pueden ofrecer todas las webs y se lo ofrecés al anunciante de radio como algo diferente. En el caso de Continental te diría que el 100% de los anunciantes son de radio, es muy difícil encontrar un auspiciante exclusivo de digital.<sup>56</sup>*

La comercialización de la web de Continental aprovecha, entonces, los puntos fuertes de la radio: sus contenidos para vender pre-rolls y sus anunciantes para ofrecerles otros formatos publicitarios por fuera del sonido e iniciarlos, en muchos casos, en la publicidad digital gracias a una fuerte asociación entre las marcas. Como se sostiene desde las primeras líneas de este trabajo, el nivel de comercialización de las páginas de las radios genera círculos viciosos o virtuosos atados a la producción de contenidos y a la inversión de recursos humanos y económicos en ésta. Para De Angelis, el mercado digital para un medio tradicional como Continental es chico dentro de uno de los mercados con menor cantidad de ingresos –en comparación a la televisión y a la prensa gráfica- como la radio. Y ésta es una de las limitaciones que aparecen al momento del armado de proyectos para la pata digital.

*Tenemos dos grandes limitantes. Uno es pertenecer a una corporación por lo que no podemos tirarnos a hacer nada muy audaz sin tener una autorización. Continental sigue la estrategia de radios habladas de Prisa y Los 40 es una marca internacional de Prisa entonces todo va en esa línea. (...) Lo otro sin duda tiene que ver con una cuestión económica. El mercado digital está avanzando, crece enormemente pero a los que no somos los cinco portales más grandes de Argentina nos cuesta mucho monetizarlo. Si*

---

56 Ibídem.

*bien la monetización se viene haciendo, Prisa viene creciendo año a año y funciona bien. Es verdad que tenés que tener una estructura atrás que tenés que pagar. (...) Tenés que tener la capacidad de pensarlo estratégicamente para ganar mercado porque la radio y el mercado publicitario va hacia ahí. Al mismo tiempo no tenés que olvidarte que sos la parte chica del negocio de la radio que ya es chico.*<sup>57</sup>

La conformación del equipo comercial, y dentro de éste una parte digital, tiene relación con el volumen del negocio y al tipo de anunciante que tiene el online. Hasta 2016, la radio tuvo una Jefa Digital de Comercial. A partir de entonces el equipo comercial y los ejecutivos de ventas de la radio trabajan en la comercialización de espacios para ambas plataformas sin una estrategia específica para internet. La fecha de los cambios en la organización empresarial coinciden con el momento de la fusión de las operaciones locales del Grupo Prisa (Radio Continental, Los 40 e Imagina) con las del Grupo Albavisión (radios Aspen, Arpeggio, RQP y el Canal 9 de Buenos Aires).

Esta lógica de indiferenciación de los equipos, y recursos humanos, de las áreas digitales con las de aire tiene su réplica en la producción ya que no existe una redacción digital como sí sucedía hasta principios de 2016. El equipo de producción digital está integrado a los programas de la emisora. Por lo tanto, los encargados de subir los cortes y notas a la web así como de publicar en redes sociales se encuentran inmersos en los equipos de producción de los programas de aire. Se produce así una pérdida de especificidad del quehacer y una disolución de la redacción digital. Esta estrategia también describe una de las características principales de los nuevos roles productivos dentro de la industria radiofónica, el del productor *multitasking* que tiene a su cargo tareas de producción propiamente dicha y de gestión digital como las mencionadas. Por parte de los aspectos positivos, para una web que busca reflejar y reforzar los contenidos de antena es importante lograr sinergias con los equipos de aire.

### **5.5. Radio 10, Mega 98.3 y Pop 101.5 (Minutouno.com)**

El caso de las emisoras del Grupo Indalo que se incluyen en este estudio es de los más resonantes dentro del objeto recortado. Su relevancia está dada por su

---

<sup>57</sup> Ibidem.

estrategia, o mejor dicho, su falta de estrategia hacia la plataforma web y online en general. Ninguna de las emisoras analizadas cuenta con un sitio propio. Sólo desde mediados de 2016, y a través de un acuerdo de diseño con la empresa de tecnología y marketing digital Dift Co, todas las radios tienen una aplicación propia para los distintos sistemas operativos que participan en el mercado de teléfonos inteligentes o *smartphones*.

FM Vale y One, junto a la mitad de la propiedad de Vorterix (otro de los casos analizados en este trabajo) completan la oferta de radios de Indalo para la Ciudad de Buenos Aires y alrededores. La segunda es la única de las marcas completamente propias del multimedio que cuenta con una página web. Vorterix, por otro lado, es un proyecto que se encuentra pensado con un concepto digital y se lo trabaja puntualmente en líneas posteriores.

A partir de la compra de la mitad de Vorterix, Indalo empezó una etapa de trabajo en conjunto con una de sus empresas satélites: Dift Co. Esta empresa trabajó no sólo en el diseño de las actuales aplicaciones para teléfonos móviles sino también de maquetas para los sitios de las emisoras del grupo. La única que se actualizó y publicó esta nueva versión fue Radio One.

Figura 20. Reproductores de streaming de las radios Diez, Pop y Mega



Fuente: [www.minutouno.com](http://www.minutouno.com)

La única opción de contenidos de Mega, Pop y Radio Diez en la web es la reproducción en streaming de la programación en vivo que se encuentra alojada en sitio minutouno.com como puede verse en las siguientes figuras.

Martín Elías fue Gerente de Marketing de la división de medios del Grupo Indalo y explicó las razones por las cuales este grupo de emisoras no cuenta con una página web propia. Entre ellas ubicó la estrategia de reforzar el portal de noticias del grupo en materia de tráfico online, heredada del antiguo propietario de las emisoras, Daniel Hadad. Éste gestiona, luego de la venta de sus medios tradicionales, uno de los tres portales de noticias más visitados de Argentina, Infobae.

*Una política que siempre tuvo Daniel fue potenciar la web de noticias que tenía, Infobae. Él nunca quiso armar las webs de las radios para no dividir la audiencia, el tráfico. En Infobae sí tenías la información de las radios además de los streamings de las radios. De esa manera se sumaba el tráfico a Infobae con la posibilidad de la programación en vivo. (...) Si no se hicieron las webs tiene que ver con que hubo marchas y contramarchas, diseños y rediseños. No por un motivo en especial. Se potenció también MinutoUno que es el portal de noticias de Indalo. Priorizaron esa estrategia y es por eso que no se encuentran las webs de cada radio.<sup>58</sup>*

Más allá de la similitud en las estrategias de un propietario y otro, la realidad muestra que en Minutouno.com no se encuentran notas ni recortes de la programación de ninguna de las emisoras del grupo. Tampoco es posible encontrarlos sobre los programas más periodísticos de la mañana de Radio Diez que coinciden con el perfil informativo del portal. De esta forma, el gran caudal de contenidos generados por estas emisoras se encuentra inutilizado en su redistribución web.

Delia Wanza, Gerente Comercial de la división radios del Grupo Indalo, explicó que existe una falta de recursos y de inversión en la pata digital de las emisoras. Las razones que encontró Wanza están ligadas al tamaño de la estructura analógica que debe sostener la empresa con cinco radios en

---

<sup>58</sup> Entrevista a Martín Elías, Gerente de Marketing de la división Medios del Grupo Indalo hasta octubre de 2016, realizada el 27 de junio de 2017.

funcionamiento. Sin embargo, destacó que el estancamiento se produce principalmente por una falta de “empuje” de los cargos jerárquicos<sup>59</sup>.

Más allá de describir la falta de plataformas webs como un aspecto negativo para la marca de las emisoras, Martín Elías señaló que el formato desktop pierde espacio frente a las plataformas móviles. De esta manera resaltó el paso dado por Indalo hacia el lanzamiento, tardío, de las aplicaciones para *smartphones* y la actividad de las emisoras en sus cuentas de redes sociales.

*En el año que vivimos no se concibe un medio sin una web, redes sociales o una aplicación mobile. (...) La tendencia multiplataforma es un hecho y hoy por hoy no podés concebir un medio en una plataforma clásica. (...) Hay que ofrecerle contenidos ricos, exclusivos y que sumen valor para que te busquen en la segunda pantalla. O la red social. (...) Hoy no sé cuánta gente busca un contenido en una web y no en un mobile. Para qué vas a poner un contenido exclusivo en una web que tenés 10 personas cuando tenés un Facebook con un millón. Se justifica armar una web para la parte corporativa o para la imagen de marca, ya no te ve nadie en la web.*<sup>60</sup>

Carlos De Venezia y Conrado Cimino pertenecen al cuerpo de diseñadores y desarrolladores de Dift Co, la empresa que trabajó en las webs no lanzadas de las radios de Indalo y en sus aplicaciones para *smartphones*. Según su punto de vista, la oferta de una nueva ventana de distribución de los contenidos radiofónicos a través del armado de una web o una aplicación se fundamenta en el aprovechamiento de unas audiencias analógicas que también se encuentran online y que no son capitalizadas por las emisoras. De esta forma, el proyecto de una página web es ofrecido como una oportunidad-estrategia de marketing y como una solución digital para monetizar volúmenes de audiencias.

*Lo que a nosotros nos llamaba la atención era cómo estas radios que son tan grandes y tienen unas audiencias tan gigantes no tienen una página web oficial ni aplicación. Por otro lado está esta otra que integra un montón de radios y está aprovechando esa audiencia que no capitaliza este otro para monetizar. Entonces nos presentamos al cliente y le decimos que esto va a repagar con publicidad. (Cimino)*

---

59 Entrevista a Delia Wanza, Gerente Comercial de Radios del Grupo Indalo, realizada el 24 de abril de 2017.

60 Entrevista a Martín Elías, Gerente de Marketing de la división Medios del Grupo Indalo hasta octubre de 2016, realizada el 27 de junio de 2017.

*Lo que hicimos fue mapear el universo máximo de posibilidades de lo que puede hacer una radio dentro de lo que es el espectro digital. Después fuimos entendiendo para cada radio, cuáles de esas funcionalidades del universo total había que aplicarle, entendiendo que esta radio tiene esta audiencia y no le vas a poner chat a Radio 10 que es para otra cosa. A cada radio le das una combinación y distintos formatos de todo el universo de posibilidades. (De Venezia)<sup>61</sup>*

El análisis de las capacidades y potencialidades en materia de contenidos, y también de comercialización, realizado por Dift Co para las emisoras de Indalo incluye tres fuentes distintas: la programación tradicional, la generación específica por parte de la emisora para su web y los contenidos creados por los usuarios.

Dentro del universo de lo sonoro y ligado al código de comunicación radiofónico se encuentra la capacidad que la emisora genere *playlists* musicales o piezas radiofónicas específicas así como también que los usuarios envíen mensajes de voz o participen en chats. Un nivel de profundización y multimedialización está ligado a la transmisión en video de lo que sucede al aire. Mientras que la radio puede complementar su oferta con noticias sobre la actualidad o agendas de eventos. Por cuenta de los usuarios queda la posibilidad de participar en juegos o encuestas que den un *feedback* en tiempo real a los encargados de llevar adelante la producción en vivo de la emisora. Estas opciones, este mapa de potencialidades, pueden verse en la siguiente imagen.

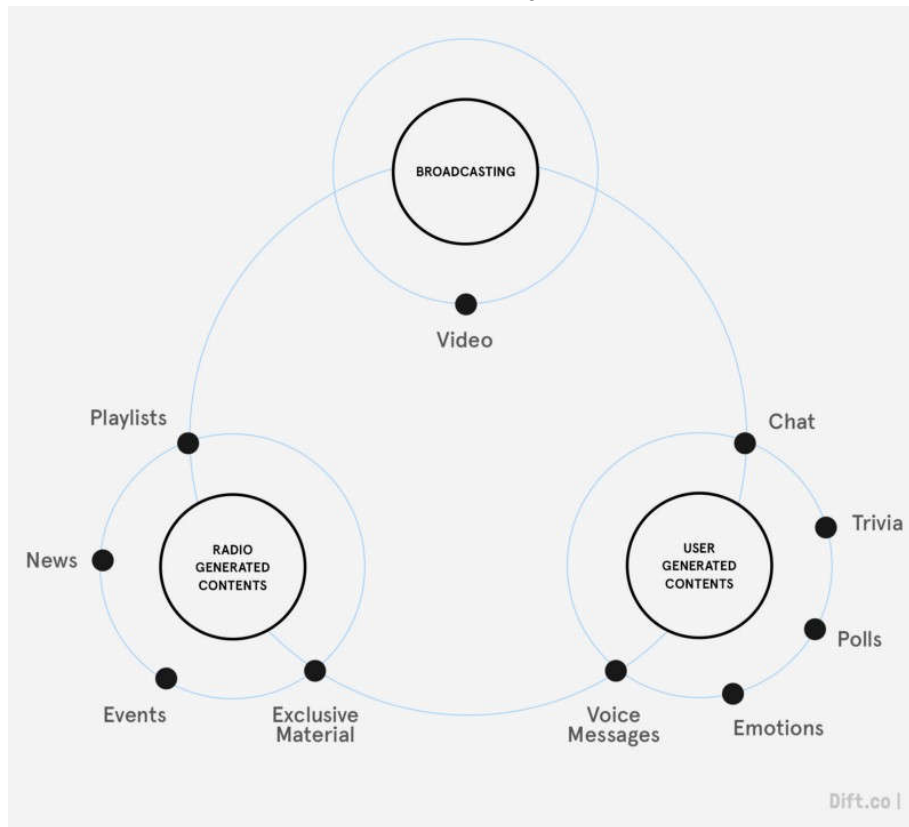
Las webs diseñadas por Dift no fueron puestas en funcionamiento por el Grupo Indalo por decisión de la empresa ya que el proyecto, según se desprende de las entrevistas realizadas, fue entregado terminado. La única modificación que sí responde a lo trabajado por Dift es la renovación de la página de One que cumple con la plantilla ideada por esta empresa.

---

61 Entrevista con Carlos De Venezia y Conrado Cimino, de Dift, realizada el 27 de abril de 2017.



**Figura 21. Mapa de potencialidades de las emisoras de radio en internet creado por Dift**



Fuente: "Internet could not kill the radio star" en [www.blog.dift.co](http://www.blog.dift.co)

Al cierre de este trabajo Radio 10 y las FM Mega y Pop no contaban con una página web en donde poder, al menos, consultar la programación de la emisora.

## **5.6. Radio Mitre y La 100 (CienRadios.com)**

### **5.6.1. Contenidos**

Como se describió en líneas anteriores, CienRadios.com es una web que reúne todas las propuestas radiofónicas del Grupo Clarín. Por esta razón, al igual que en el caso de Radio Nacional, se trata de un sitio con multiplicidad de canales analógicos –emisoras tanto de AM como de FM- que sirven a la generación de sus contenidos. Más allá de este primer factor, CienRadios es una web compleja de analizar desde sus contenidos porque cuenta con una amplia y variada oferta.

El trabajo con los contenidos de la programación, particularmente de Mitre Buenos Aires y de La 100, cuenta con distintas estrategias. En el caso de Mitre, además de ofrecer la posibilidad de consumo en vivo, se abre una oferta de recortes a demanda. Por su perfil informativo-periodístico se pueden encontrar entrevistas, editoriales y columnas de opinión que se suceden en el aire. Sin embargo, es necesario destacar que esta oferta no se encuentra en un “archivo sonoro” de la programación sino que puede encontrarse, como se verá en líneas siguientes, en distintas verticales y sub-dominios del sitio, entre ellos el portal o subdominio dedicado a Radio Mitre.

Estos recortes del aire de la programación son trabajados de forma multimedia. Esto quiere decir que estas piezas se encuentran en notas con textos e imágenes que las complementan pero además buena parte de ellos es ofrecido en video. Tanto Radio Mitre como La 100 están equipadas para transmitir en directo sus programaciones. No lo hacen las 24 horas del día sino en determinadas ocasiones. Por ejemplo, Mitre transmite en vivo algunos de sus programas mientras La 100 utiliza este recurso para algunas entrevistas o recitales producidos por la emisora.

**Figura 22. Transmisión en video de Radio Mitre**



Fuente: [www.cienradios.com.ar](http://www.cienradios.com.ar)

Rubén Corda es el Gerente de Radios del Grupo Clarín y explicó las razones por las cuales CienRadios es, además de una plataforma de distribución y producción de contenidos, un espacio para experimentar con propuestas que corran los límites tradicionales de la radiofonía.

*Con el advenimiento de las nuevas tecnologías uno explora diferentes cuestiones, cosas. Una es poner una cámara para ver qué pasa con los públicos y obtener contenidos con registro visual que podés utilizarlo para*

*otras producciones de contenido fuera del streaming en vivo. (...) El audio on demand te saca otra vez del foco, no somos sólo algo en streaming y que cuando hablás en el audio de la radio le estás hablando a la mañana de la Ciudad de Buenos Aires. Si es on demand la mañana ya no es la mañana, si en lugar de escucharlo por antena lo escuchan por internet me sacan de la pisada física y estoy en el mundo, entonces ya no le hablo a la ciudad desde donde emito sino a la ciudad del que me escucha desde donde esté. Entonces tenés que aprender que las técnicas y la construcción de tu código de comunicación en esos espacios que vas a construir digitalmente son diferentes a los que construís analógicamente. Ni mejores ni peores, distintos. Y eso es necesario explorarlo porque no hacerlo nos pondría en un lugar muy difícil para todos los que pretendemos tener algún lugar relevante en cualquier industria.<sup>62</sup>*

Más allá de las diferencias entre las emisoras –una plenamente periodística y otra musical de entretenimiento- las transmisiones en video son similares. Las cámaras se encuentran por encima de la línea de las cabezas de los integrantes de los programas. Las transmisiones consisten, en la mayoría de las ocasiones, en “televisar” el contenido programado sin ninguna apuesta por la producción audiovisual más allá de la colocación de zócalos. En este sentido, no hay miradas a cámaras, preparación de escenografías ni un trabajo estético por cuidar la situación de emisión radiofónica. Así, los conductores o columnistas dan la espalda a las cámaras, leen lo que dicen o utilizan computadoras o teléfonos celulares mientras alguno de sus compañeros está al aire. Es necesario destacar que no todos los contenidos en video de La 100 pueden encontrarse a demanda en CienRadios.com sino que muchos de ellos sólo pueden verse en la cuenta de Facebook de la emisora. Algo similar sucede con la transmisión de recitales organizados por la emisora: no hay ninguna posibilidad de consumir estos videos por algún canal oficial. Al momento de explicar la estrategia audiovisual de las radios de Clarín, Corda explicó:

*Las mejoras de la producción del contenido que ponemos en el video streaming demandan que primero aprendamos un montón de cosas. Si observás la transmisión de Mitre vs la de La 100 vas a encontrar primero que las cámaras están puestas de diferente forma, después que está mucho más cuidado el entorno, lo que está detrás y cómo está ambientado e iluminado. La diferencia es que uno lo hicimos primero y el otro después. (...) Necesitamos mantener el balance de nuestro foco puesto en la generación de contenidos para el analógico porque ahí está nuestra mayor*

---

62 Entrevista a Rubén Corda, Gerente General de Radios del Grupo Clarín, realizada el 7 de abril de 2016.

*cantidad de audiencia. Segundo porque está el audio streaming y después el foco de los conductores puesto en desarrollar algunos otros contenidos por fuera de esos dos grandes segmentos. Si le sacáramos recursos al foco principal estaríamos poniendo en peligro nuestra audiencia actual. La realidad es que para llegar al futuro hay que transitar el presente, si nos adelantamos mucho y tenemos suerte de acertar lo que será el futuro, con una capacidad de visión enorme que no creo que tengamos, aunque hiciéramos ese salto nos adelantamos a lo que la gente hoy quiere consumir.*<sup>63</sup>

**Figura 23. Transmisión en video de La 100**



Fuente: Cuenta de Facebook de La 100

Un último trabajo que se realiza en CienRadios con los contenidos programados de sus emisoras tiene que ver con la personalización de las tantas musicales de La 100. Este oferta recibe el título de “Match 100” y 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

---

63 Ibidem.

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 materia de contenidos específicos para la web, CienRadios cuenta con una oferta que combina la generación propia con la sindicación de producciones de otros medios televisivos o de gráfica, ninguna de ellas radiofónicas.

El primer tipo de contenidos que debe ser descrito dentro de la oferta de producciones específicas para CienRadios está íntimamente relacionado con el nombre de la web. Esta página reúne un total de 500 canales musicales – radios online que sólo transmiten música, no cuentan con locución- que amplían y segmentan la oferta del sitio. Estas radios musicales sólo disponibles en internet diversifican la música por estilo, origen –por país, región o incluso por década- así como también se generan *playlists* de música relacionada a un artista –por ejemplo “La Radio de Los Fabulosos Cadillacs”-. Gustavo Mames, Gerente de Marketing de Radio Mitre durante 2007, año del lanzamiento de CienRadios explicó el origen del proyecto.

*En esa época era Jefe de Marketing de las radios de Clarín, tenía a cargo los sitios de las radios, cada una tenía su sitio. La web de La 100 particularmente tenía mucha actividad. Venían a hacer un acústico y se lo filmaba, se subía el video, hacíamos muchos contenidos para la web. Empezamos a ver, siempre me gustó ver las analíticas y qué hay atrás de los consumos, que el 92% de la gente entraba a la radio para escuchar radio. Estábamos invirtiendo esfuerzos y dinero en algo que la gente no consumía. La lógica era hacer más radio. Así nació CienRadios. El primer modelo de Cienradios eran botones, un sitio con 28 botones con las radios que fuimos pensando. Se empezaron a hacer *playlists* al estilo Spotify, que no existía. Había una mirada social de la música.<sup>64</sup>*

Corda aportó su visión del mercado con la que se gestiona esta plataforma musicalmente multicanal.

*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*

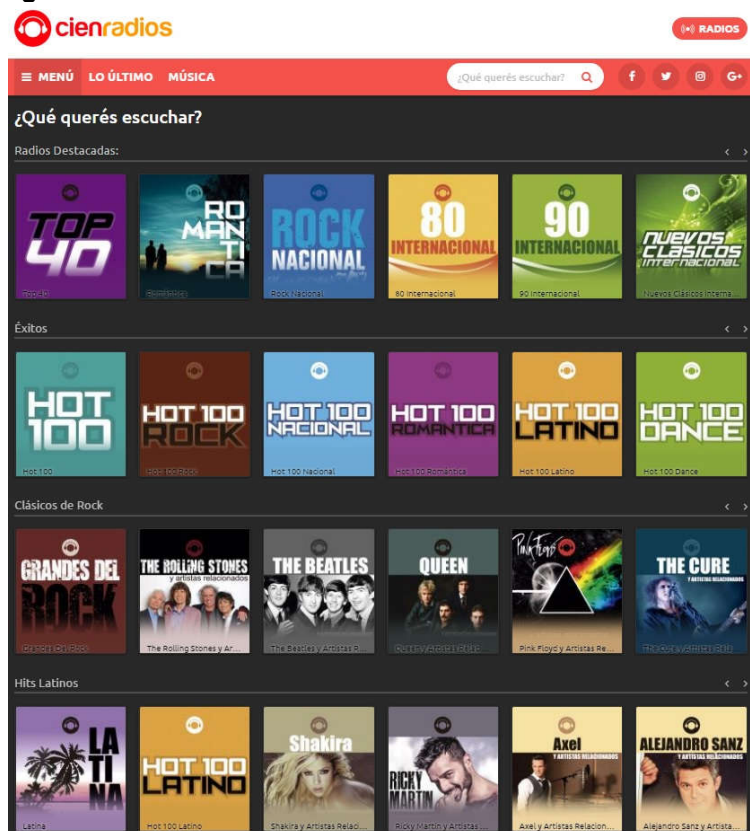
---

64 Entrevista a Gustavo Mames, Gerente de Marketing de Radios del Grupo Clarín hasta 2009, realizada el 17 de mayo de 2017.

tranquilamente a escuchar su música en Cienradios pero sí podía tener algún prurito de venir a “La 100”.<sup>65</sup>

Con estas explicaciones se puede reconocer que la estrategia por la multicanalidad musical tiene dos objetivos. El primero es aprovechar la asociación de las marcas del grupo a un tipo de situación de consumo cultural, el radiofónico. Si las audiencias quieren escuchar radio e internet permite generar más canales de radio, se explota esa capacidad. El segundo objetivo busca ampliar no sólo la cantidad sino la diversidad del contenido musical para expandir el target de audiencia que las marcas analógicas traen a la plataforma web.

Figura 24. Oferta multicanal de radios musicales en CienRadios



Fuente: [www.cienradios.com.ar](http://www.cienradios.com.ar)

La oferta de contenidos sonoros, relacionados a los radiofónicos, se complementa con la producción de podcasts. Todos tienen una duración menor a los cinco minutos y, a diferencia de los recortes de la programación, pueden ser descargados, aunque no es posible suscribirse a través de un código RSS.

---

65 Entrevista a Rubén Corda, Gerente General de Radios del Grupo Clarín, realizada el 7 de abril de 2016.

Entre las temáticas trabajadas se pueden encontrar podcasts sobre distintos barrios e historias de la Ciudad de Buenos Aires, otros sobre mascotas, sobre nutrición y también sobre tecnología.

Además de los productos sonoros que ofrece la web, existe una amplia gama de verticales de contenidos o blogs temáticos que amplían la carta para los usuarios. Pueden encontrarse, además de los blogs o secciones de cada una de las radios que integran el Grupo Clarín, diez verticales de contenidos segmentados temáticamente. Estos son: Fashion Click (Moda), Deportes, Experiencia Tecno, Planeta Vivo (Medio Ambiente), Salud 360, Libros, Mundo Clásico (música clásica), Mitre y el Campo (agro), Motor Trend (autos) y Todo Cine. En estos blogs se pueden encontrar notas escritas, videos y fotogalerías sobre cada uno de los temas específicos.

*Cada uno de esos productos en el aire de la radio tendría un espacio muy chiquito una vez por semana. (...) 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.<sup>66</sup>*

Además de estas verticales temáticas, en CienRadios pueden encontrarse blogs de los principales periodistas de las emisoras. Es el caso de Marcelo Longobardi, Marcelo Bonelli, Marcela Tauro o Cristina Pérez, entre otros. Estas páginas reúnen tanto las participaciones de estos periodistas en la radio como también sus intervenciones en otros medios. Este espacio es aprovechado por las figuras para compartir artículos periodísticos que les resultan relevantes o recomendaciones sobre cine, libros o distintos espectáculos. En estas secciones, por ejemplo, pueden encontrarse versiones escritas de sus participaciones al aire (editoriales o entrevistas).

Por último, en CienRadios se publican una gran cantidad de notas de actualidad sobre distintas temáticas. Por ejemplo, en el portal de Mitre se encuentran noticias sobre política, sociedad y economía, mientras que en el de

---

66 Ibidem.

La 100 otras sobre el mundo de los espectáculos, la música, los medios y vida cotidiana (mascotas, dietas, moda, viajes, etc.). Una de las principales objetivos de estas notas escritas es la de “sumar clicks” al sitio. Claudio Simonetti es productor de uno de los programas de aire de La 100, conductor de un ciclo audiovisual para redes sociales y, además, redactor de CienRadios. Explicó cuáles son los criterios y la necesidad de generar la mayor cantidad de visitas al sitio a través de los temas y de la forma de titular así como también por la forma de viralizar en redes sociales.

*Se suben contenidos de interés general, salvo que pase algo grave, si no es espectáculos. (...) Se toman de otro lado el 90%. (...) La idea es tomar la noticia de otro lado como las más leídas y reescribirla. Eso es lo real. Nos fijamos qué falta de los otros portales. Tenemos que hacer las dos cosas, buscar en otros lados y sacar algo nuestro. No hacemos ni locos una entrevista para la web pero sí estamos atentos al aire o a las redes sociales. (...) Le dan mucha bola a las mediciones, a ver cuáles son las más leídas. (...) Todo tiene para hacer click y es a propósito. (...) Tenemos unas placas puestas y otra con la del día anterior con la nota más leída y quién la escribió.<sup>67</sup>*

Todas las notas tienen componentes multimediales y de hipertextualidad. Esto quiere decir que estas entradas cuentan con títulos, bajadas y una imagen ilustrativa, al modo tradicional, pero también tienen desarrollos textuales, utilizan videos, recortes de audio (cuando se hace referencia a eventos que sucedieron en la programación), transcripciones o imágenes de redes sociales (de Twitter e Instagram principalmente), fotogalerías, o links que amplían la información o los datos que se presentan.

### **5.6.2. Organización, interactividad selectiva, participación y servicios**

La web de CienRadios es compleja por la gran cantidad y diversidad de contenidos pero también por las distintas formas de acceder y encontrarse con ellos. Lo primero que debe decirse es que el *home* del sitio le otorga prioridad a los contenidos sonoros. Esto es que coloca en la parte superior y principal del mismo los canales de reproducción en vivo de sus emisoras analógicas y web-musicales.

---

67 Entrevista con Claudio Simonetti, productor de aire y web de La 100, realizada el 21 de julio de 2017.



Figura 25. Parte superior del home de CienRadios



Fuente: [www.cienradios.com.ar](http://www.cienradios.com.ar)

La barra horizontal de menú principal ofrece acceso a otra barra vertical y desplegable que habilita distintas secciones que organizan las notas y contenidos ofrecidos –“Música”, “Lo último”, “Webeando”, “Grandes historias”, “Concursos”- las reproducciones en vivo de las emisoras analógicas con botones que re-direccionan a sus portales específicos y, por último, una larga lista de verticales de contenidos. La barra horizontal se completa con un buscador por palabras de contenidos y el acceso a los perfiles en Facebook, Twitter, Instagram y Google+ de la marca CienRadios.

A continuación la web toma un esquema de cuatro columnas donde se entrecruzan secciones de noticias de actualidad con las últimas notas publicadas en las verticales de contenidos. Sobre el final se puede encontrar una fila con los últimos concursos lanzados. El cierre de la página está compuesto por una sección que ofrece acceso a los portales que aglutina CienRadios, las verticales de contenidos, los blogs de los periodistas, los perfiles en redes sociales, las aplicaciones para móviles y a información institucional. Una última barra de menú cuenta con links a otros sitios del Grupo Clarín.

**Figura 26. Organización del home de CienRadios**



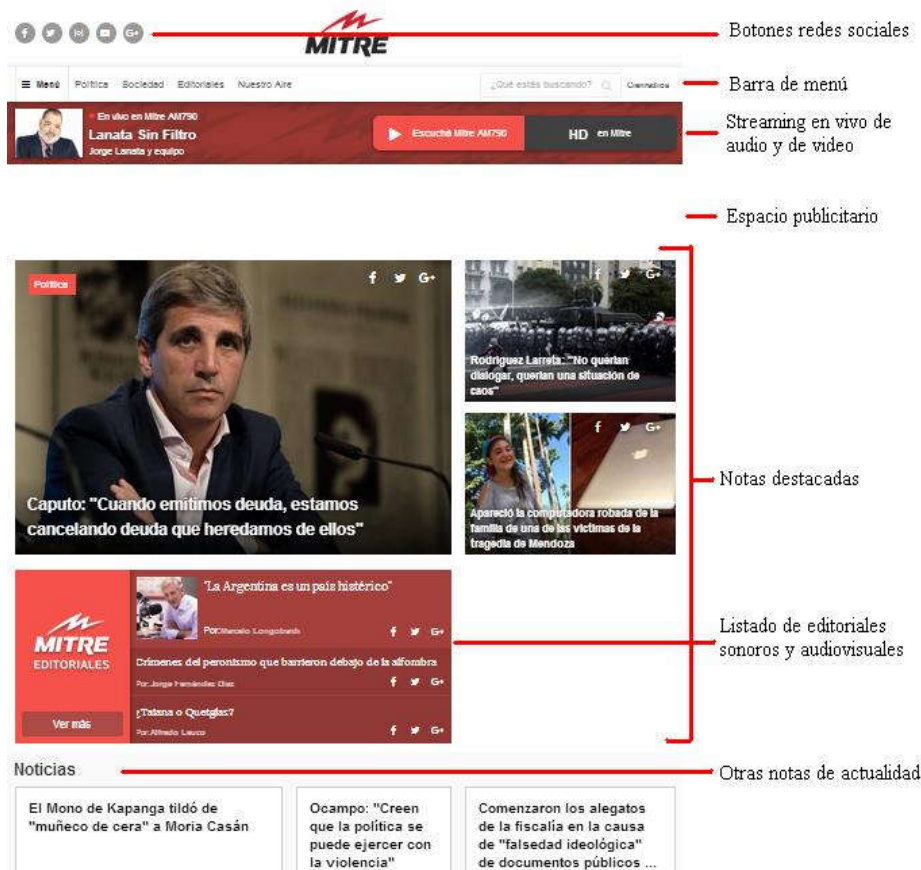
Fuente: [www.cienradios.com.ar](http://www.cienradios.com.ar)

Los portales o subdominios de las radios analizadas tienen una organización similar a la de CienRadios. El de Mitre coloca noticias destacadas en la parte superior y la posibilidad de acceder al streaming en vivo (audio o video). Sus secciones son “Política”, “Sociedad” y “Nuestro Aire”, donde se encuentra una gran cantidad de recortes de la programación de la emisora. En este sitio también se encuentran notas de verticales de contenidos relacionados (“Mitre y el Campo”, “Experiencia Tecno” y “Fashion Click”) sumadas a las últimas publicaciones en los blogs de los periodistas de la emisora y a contenidos generados por las otras emisoras de la marca.

A diferencia de Mitre, el portal de La 100 ofrece acceso a los canales musicales de CienRadios y da relevancia a la oferta de “Match 100”. Las secciones también cambian y aquí son “Espectáculos”, “Pura Vida” y “Diversión”. La agenda de notas es más cercana al perfil de una audiencia joven o que busca entretenimiento. Muchas de las notas podrían ser clasificadas como “virales” o

“busca clicks” ya que titulan al estilo “Mirá las últimas fotos de...” o “El video del artista X mientras...” con poco desarrollo. Esto se complementa con la oferta de notas de verticales referidos al deporte, la salud, la moda y la tecnología sumado al único blog de una periodista de la emisora.

**Figura 27. Organización de la home del portal de Radio Mitre**



Fuente: [www.radiomitre.cienradios.com](http://www.radiomitre.cienradios.com)

Cada una de las verticales de contenidos así como los blogs de los periodistas destacados cuenta con distintas opciones en sus barras de menú. La organización de los contenidos en CienRadios hace que el usuario pueda encontrarse la misma nota en diferentes portales. La gran amplitud de opciones de navegabilidad (barras de menú, redireccionamiento desde el *home* a portales de emisoras y verticales de contenidos, opciones para visitar las noticias más leídas o recomendadas, etc.) vuelve a esta web una cebolla con muchas capas de contenidos interrelacionadas.

El usuario de CienRadios puede elegir distintos tipos de contenidos (por sus lenguajes y por la diversidad temática) pero no cuenta con la capacidad de participar de los mismos. No es posible comentar ni calificar ninguna de las notas que se encuentran en la web, sólo pueden ser compartidas y viralizadas

en Twitter, Facebook y Google+. En la solapa “Contactos”, la web deja los canales de comunicación institucionales a través de un mailing interno (producciones de los programas de Radio Mitre, áreas comerciales, de recursos humanos y también de producción de La 100).

**Figura 28. Mapa del sitio CienRadios**

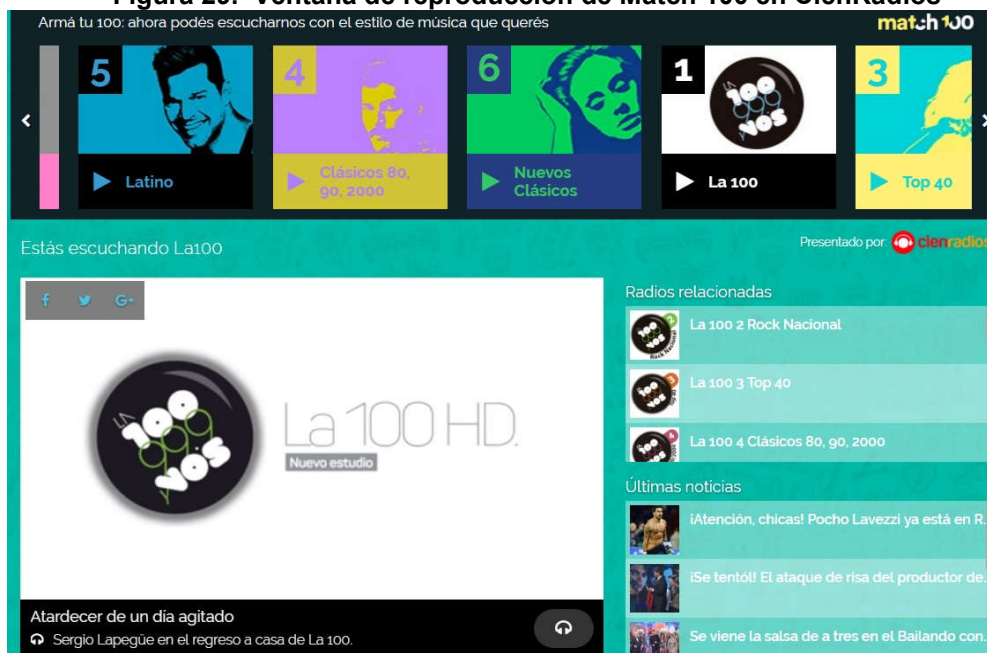
Cienradios	La 100	Mitre	Radios de Aire
Home	Home	Home	Mitre
Música	Actualidad	Política	La 100
Lo Último	Diversión	Sociedad	Mía
Webeando	Espectáculos	Nuestro Aire	Mitre Córdoba
Grandes Historias	Pura Vida	Editoriales	Mitre Mendoza
Concursos	Música	Espectáculos	FM del Lago
<b>Secciones</b>	Concursos	Deportes	Radio Palermo FM 94.7
Fashion Click	Programación	Concursos	<b>Redes Sociales</b>
Deportes	<b>Institucional</b>	Programación	Cienradios:
Experiencia Tecno	Mitre	Tiempo libre	La 100:
Planeta Vivo	La 100	<b>Figuras</b>	Mitre:
Salud 360	Cienradios	Marcelo Longobardi	<b>Especiales</b>
Libros	Interior	Jorge Fernández Díaz	Mitre Olímpicos
Mundo Clásico	Info Institucional	Marcelo Bonelli	<b>Alianzas</b>
Mitre y el Campo	Comercial	Cristina Perez	Radio France International
Motor Trend	Contacto	Pablo Rossí	
Todo Cine		Marcela Tauro	
Radar			
Labs			

Fuente: [www.cienradios.com.ar](http://www.cienradios.com.ar)

La imagen precedente muestra la versatilidad y la amplitud de la clasificación de las notas y de los contenidos. Este es un paso relevante, de interactividad selectiva, para otorgarle al usuario herramientas para seleccionar aquellos contenidos que le son más interesantes. Es decir, la organización y la cantidad de secciones, portales, verticales, otorgan al usuario la posibilidad de elegir distintos caminos para llegar a sus contenidos. La segmentación y la tipificación de los productos tienen, en este punto, un rol clave. La variedad temática y de producciones tiene consecuencias de anchura y de profundidad. De anchura porque cubre distintos tipos de intereses y gustos, de profundidad porque las notas y contenidos conversan entre sí al entrelazarse en distintas ventanas.

La propuesta musical de CienRadios tiene fuertes componentes de segmentación y de personalización de la instancia de consumo atada a la posibilidad de elegir y programar la propia música con herramientas de selección. Tanto los canales de música online como Match 100 apuntan a aprovechar las capacidades que ofrece internet para generar interfaces que faciliten y amplíen las capacidades del usuario para seleccionar qué tipo de contenidos escuchar. Si a esto se agrega la oferta de podcasts, puede decirse que CienRadios permite un consumo “radiofónico” con alto nivel de personalización, desprogramación y segmentación (más allá de lo reducido de la oferta podcastera).

**Figura 29. Ventana de reproducción de Match 100 en CienRadios**



Fuente: [www.cienradios.com.ar](http://www.cienradios.com.ar)

Como se puede observar en la imagen que muestra la ventana de reproducción de Match 100, la web ofrece de forma continua el redireccionamiento a otras notas, otros canales de contenidos, con sugerencias de “últimas noticias”, “tal vez te interese” o “contenidos relacionados”.

En materia información-servicio es destacable que más allá de la amplitud temática y de agenda cubierta por este portal no se encuentran datos sobre el clima, el tránsito, agenda cultural o deportiva, por citar algunas posibilidades.

Sí es importante la cantidad de información institucional que el sitio ofrece. En la sección “Institucional” además de los datos de contacto –que incluyen

teléfonos de los estudios en Buenos Aires y dirección- se puede encontrar la historia y la programación de cada una de las emisoras y gacetillas de prensa de Mitre y La 100. También se publican datos del área comercial de la empresa –nombres, teléfonos y mails de ejecutivos de cuentas, encargados y gerentes-. Otra de las secciones muestra las acciones de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) realizadas así como también los premios y distinciones recibidos.

Un párrafo aparte merecen las secciones “CienRadios Radar” y “CienRadios Labs” que forman parte de la información institucional. La primera de ellas publica notas, estadísticas e informaciones ligadas al mundo de los medios digitales y de la radio en particular. La segunda destaca, a través de sus notas, las innovaciones que la plataforma realiza tanto en el diseño de nuevos espacios como en la realización de distintos eventos o superaciones en cantidad de usuarios.

### **5.6.3. Comercialización y equipo web**

La amplia cantidad y variedad de contenidos que CienRadios ofrece en su web abre la puerta a igual diversidad de dispositivos publicitarios para comercializarla. Se pueden encontrar formatos tradicionales como banners, rascacielos o robapáginas así como también otros en formato de video y sonoros. Rubén Corda describió las particularidades de la gestión comercial de un sitio como éste.

*No llegás a construir la estrategia comercial que el sitio evoluciona y te deja fuera de foco. El otro tema es que la tecnología y el marketing hacen que cambie rápidamente el objeto publicitario. Antes era el banner y hoy no es lo principal, hoy es el contenido brandeado, los audios y videos puestos antes de las reproducciones en los players. Entonces entrenás a gente que no tenía el conocimiento para entender algo y en muy poco tiempo estás hablando de otra situación, de venta programática por ejemplo. (...) El año pasado casi el 5% de nuestros ingresos vienen de lo digital, no son buenos los números. (...) Creo que con la cantidad de usuarios únicos deberíamos tener un mayor grado de monetización, creo que es un problema de la velocidad de evolución que tiene esto. (...) Exploramos distintos tipos de contenidos para explotar distintos formatos publicitarios, éstos también deben tener posibilidad de ser capturados. Si no tengo un streaming de*



video no tendría dónde poner un pre roll de video, lo mismo con los otros formatos.<sup>68</sup>

Los audios y videos pre roll forman parte de la cartera de formatos publicitarios con la que cuentan muchas emisoras. Al transmitir buena parte de su programación en formato audiovisual, tanto Mitre como La 100 pueden ofrecer a sus anunciantes la posibilidad de, por ejemplo, colocar un banner durante un envío o colocar un spot en un momento clave de esa transmisión –es el caso del momento del “pase” entre los dos programas de la mañana de Mitre-.

Así como ofrecer contenidos audiovisuales le permite ofrecer una cantidad de reproducciones o *plays* abundantes para anuncios en video, la extensión y producción de notas escritas le permite explotar el *video in read*. Este formato publicitario es utilizado por muchos portales de noticias y consiste en la inserción de un anuncio de video desplegable entre dos párrafos de una noticia escrita, como puede verse a continuación.

**Figura 30. Video in read en CienRadios**

Radio Mitre > Política

asumido el gobierno de Macri”, indicó el precandidato por CUMPLIR, quien resaltó que “hice alguna observación respecto a la preocupación por algunas medidas que estaban tomando a escasos sesenta días de haber asumido el actual gobierno con motivo de la inauguración de la electrificación del ramal a La Plata”.



“Me da la impresión que la ilusión que tenía la gente en Macri se transformó en decepción, la esperanza en mucho dolor de aquellos que quieren trabajo y no lo consiguen”, resaltó Randazzo, quien aseguró que “he estado en contacto con la pequeña y mediana industria y todos tienen un común denominador que es básicamente la caída de un consumo interno”.

Fuente: [www.cienradios.com.ar](http://www.cienradios.com.ar)

Judith Kaufmann es la Jefa Digital del Área Comercial de las emisoras de Clarín en Buenos Aires y explicó que vender la parte digital de una radio

---

68 Ibidem.

implica un reacomodamiento para los recursos humanos porque los dispositivos publicitarios son otros, la forma de auditar el rendimiento de la campaña también y se encuentran en constante evolución. Destacó que la estrella de las campañas digitales en CienRadios son los videos y audios pre-rolls porque el usuario no distingue si forma parte de la tanda publicitaria de la radio. “*estás escuchando radio y no sabés si entraste en la tanda o es publicidad insertada (...) lo piden mucho porque aparte si ya tenemos el spot en el aire no nos tienen que mandar nueva creatividad*”<sup>69</sup>. Sin embargo, en coincidencia con Corda, señaló el auge del contenido marcario y explicó, para este formato, la importancia de la publicidad programática y la capacidad de detectar errores y mejorar el rendimiento de una campaña publicitaria.

*Para mí esta manera de llegar a la gente está buena porque llegás contando, si la gente hizo click ahí es porque le interesa leerla y le contás del nuevo producto y los beneficios. Es muy importante también segmentar a quién se lo apuntás. Nosotros tenemos la posibilidad de hacer venta programática, entonces vos me decís a quién querés llegar y apuntás la inversión ahí. Me pasa mucho con cuentas del interior a las que no les sirve con usuarios por fuera de sus provincias donde se puede consumir al toque. (...) Nosotros vendemos, mayormente, CPM, costo por mil. Tenés distintas maneras, CPM, CPC, costo por click, CPL, costo por lead. Por lo general se vende CPM a diferencia de Google que vende por click. Vos vendés impresiones, la cantidad de veces que se muestra. Cada mil veces te cobro tanto. Vos me contratás 100 mil impresiones, te lo puedo poner en un día, un mes, una semana. Lo cargo en un sistema y lo prorrotea. Me pediste un mes para las 100 mil entonces se distribuye. Lo bueno es esto de ponerle cabeza a cada campaña para que se optimice el dinero.*<sup>70</sup>

Como puede verse en el siguiente ejemplo, el contenido marcario puede ubicarse de forma segmentada en las secciones o portales que el anunciante considere apropiado. En este caso se trata de una nota sobre una marca deportiva que puede encontrarse en la vertical de deportes, de moda y también en el portal de La 100.

La estrategia comercial de CienRadios está apoyada por estructuras que responden a su pertenencia a un grupo multimediático como Clarín. Este sitio cuenta con tres niveles de fuentes publicitarias según Kaufmann. El primero de

---

69 Entrevista con Judith Kaufmann, Jefa de Ventas Digitales de Radio Mitre S.A., realizada el 10 de mayo de 2017.

70 Ibidem.



ellos es la venta nativa de anuncios donde, en muchas ocasiones, el sitio va aliado a las emisoras del grupo. Un segundo nivel de comercialización, y de prioridad en la web, es el que proviene de Real Premium Audiences Media Place (RPA)<sup>71</sup>. Esta agencia publicitaria digital es una sociedad integrada por grandes medios argentinos como Infobae, Clarín, La Nación, Telefé y Perfil que busca negociar con auspiciantes en conjunto para competir contra los servicios publicitarios tercerizados de Google. En el tercer nivel se encuentran los anuncios de autopromoción que explotan aquellas posiciones no vendidas.

**Figura 31. Contenido marcario en CienRadios**



Fuente: [www.cienradios.com.ar](http://www.cienradios.com.ar)

Más allá de la competencia contra servicios tercerizados de se pueden encontrar anuncios contratados por Google dentro de CienRadios, como puede verse en la imagen precedente.

Existen diferentes ventajas y otras debilidades al momento de comercializar un portal como CienRadios según Kaufman. Más allá de las facilidades para medir el rendimiento de una campaña, la variedad de formatos y la capacidad de segmentar y programar los espacios publicitarios, los ingresos generados a través de la comercialización de toda la parte digital (si se incluyen los anuncios por redes sociales y en aplicaciones) son iguales al presupuesto que un ejecutivo de ventas debe recaudar para la programación de una de las

<sup>71</sup> Para más información sobre RPA Media Place visitar [www.rpamediaplace.com](http://www.rpamediaplace.com)

emisoras. Para que este mercado crezca, y CienRadios dentro de él, Kaufmann ve como necesario que se actualicen los sectores comerciales dentro de agencias y marcas.

*Lo que están tratando de hacer algunas agencias es capacitar a todos para que también sepan vender online, tratan de juntar a los equipos pero no les sale. En las empresas también tenés las dos áreas. Muchas veces lo que pasa es que entre ellos no saben, nosotros les decimos que nos entró una campaña de Coca Cola y no en digital. A los de radio les entra una campaña, nosotros llamamos a los de la parte online de la agencia que lo maneja para ver por qué no entró en digital. (...) Además, hay aunque no parezca lugares que no tienen desarrollo interno para poner pauta en digital, por ejemplo las universidades que te piden que estudies por internet pero no pautan por digital que es donde está el público de su campaña. Los municipios también. Turismo podría hacer más. Pero es algo que falta desarrollar (...). El problema no es que no pauten en una plataforma digital sino que nos ven todavía como una radio. Te dicen que no tienen plata para radio, ahí los freno y les digo que no somos una radio. Se pueden escuchar muchas radios pero hay una cantidad de contenido que nos hace periodísticos, de información, de interés general. Si te fijás las mediciones tenemos más tráfico en las notas que en los players.<sup>72</sup>*

La estrategia comercial de CienRadios pasa, en parte, por presentarse ante los auspiciantes y agencias como “mucho más que una radio” o como un portal de info-entretenimiento. Así, como en la sección de contenidos se busca ampliar el target de audiencia con una oferta que apunta a un público general y amplio con propuestas segmentadas y específicas, en comercial se proponen ampliar el tipo de anunciante que la radio ya tiene en su versión programada y tradicional.

Para este objetivo, y de acuerdo a la descripción realizada sobre el mercado publicitario en cuanto a la estructura comercial de las empresas y agencias, CienRadios cuenta con un equipo exclusivamente digital. Con una Jefa específica, cuatro ejecutivos de cuentas y un presupuesto a cumplir exclusivamente por la parte digital, esto se transforma en una ventaja al momento de las negociaciones según Kaufmann.

*Hasta el año pasado había un solo equipo que era multiplataforma, la gente que vendía radio también vendía digital. Desde el año pasado se profesionalizó el área digital porque se dieron cuenta que hay que ponerle foco y que es muy distinto cuando vas a agencias de publicidad, quién maneja la parte de radio off y la de online. (...) Está bueno que entiendas de todo, de cómo se vende más o menos, si llevo a alguien especialista es*

---

72 Ibidem.

*mejor. Acá cada uno se especializa en lo que sabe. Además el interlocutor es otro. Cuando vas a una agencia tenés al que maneja el off que es un presupuesto y totalmente otro es la parte online. Hay veces que entre ellos no saben y están con la misma campaña.*<sup>73</sup>

La especificidad de los recursos humanos encargados de la producción de contenidos es otra de las cuestiones que explicó Rubén Corda aunque la estrategia en este punto se diferencia. Si bien existe una redacción digital, hay personas que trabajan tanto para el aire como para la parte digital.

*Por el lado de los recursos humanos siempre nos planteamos como definición que no queríamos tener dos redacciones y para eso comenzamos un proceso lento pero fructífero de capacitación de los que trabajaban en procesos analógicos para que adquirieran los conceptos digitales. Nos parecía que era el mejor camino porque nunca vas a tener que fusionar ni te va a sobrar gente. Segundo porque tenemos muy buenos profesionales en las radios y estábamos seguros que podían incorporar las técnicas y lo iban a hacer muy bien. Por lo cual hoy estamos muy contentos porque todos los equipos de producción analógicos producen en digital y eso tiene un enorme valor para la compañía. (...) Entonces nos vemos obligados a contratar en puestos específicos: desarrolladores de sitios web, vendedores de publicidad digital, son los roles que son de soporte, los de contenido no. Fuimos a buscar también un especialista en video porque nos da un plus en lo que veníamos haciendo y lo que necesitábamos, eso nos lleva a todos un escalón más arriba.*<sup>74</sup>

En CienRadios, los productores de los distintos programas de las emisoras de aire –en especial los de La 100- trabajan en la producción de contenidos para el portal (notas, podcasts y videos). Esta forma de trabajo fue explicada por Simonetti, uno de los productores de aire.

*Tengo que hacer dos noticias a la mañana para las verticales, después el programa y a la tarde dos más para La 100 y CienRadios. Mi meta es hacer le programa pero lo otro no es irrelevante. Tengo una cantidad y un horario también. Para ellos es un 50 y 50 la importancia. Vale lo mismo el programa que las notas para el aire. Somos productores integrales.*<sup>75</sup>

Además de estos recursos, CienRadios cuenta con una redacción propia integrada por una docena de personas entre desarrolladores, diseñadores, programadores y redactores dirigidos por una persona. Esto se complementa

---

73 *Ibíd.*

74 Entrevista a Rubén Corda, Gerente General de Radios del Grupo Clarín, realizada el 7 de abril de 2016.

75 Entrevista con Claudio Simonetti, productor de aire y web de La 100, realizada el 21 de julio de 2017.

con un equipo audiovisual que cuenta con un coordinador y dos editores y operadores de video.

## **5.7. Radio Disney**

### **5.7.1. Contenidos**

En el período analizado, Radio Disney modificó la organización de su web mas no sus contenidos. Este sitio puede ser caracterizado por trabajar audiovisualmente y de forma interactiva sus contenidos de aire. En contraposición, no utiliza esta plataforma para colocar a demanda parte de su programación ni complementarla con contenidos escritos, fotografías o videos. Son pocas las notas diarias que se suben y todas giran en torno a la agenda musical de la emisora. Entre su oferta pueden encontrarse noticias sobre últimos lanzamientos, shows o entrevistas en los estudios de la radio a los artistas más rotados por la emisora –que cuenta con un formato Top 40-. Sobre esta estrategia, Guillermo Gilabert (Senior Manager de Contenidos y Música Online de Radio Disney) explicó lo siguiente.

*Los medios hoy tienen que tener su presencia digital. Cada uno lo puede tener desde el punto de vista más institucional o para completar su comunicación con su audiencia. Vos tenés que tener en cuenta que la radio la escuchan millones de personas y no todas se acercan a la parte digital de la radio. (...) Lo más escuchado es el streaming, ver el ranking y nada más. (...) La radio tiene su presencia que complementa todo lo que vos escuchás al aire. No es otra radio, otro medio, tiene coherencia con lo que escuchás cuando sintonizás la radio.<sup>76</sup>*

Tal como fue descripto en líneas anteriores, Radio Disney es una cadena de emisoras con presencia en 12 países de Hispanoamérica, en Brasil y Estados Unidos. El portal por el cual se accede a su versión argentina, reúne los sitios de todas las emisoras de habla hispana de la cadena. Se trata de un sitio regional que redirige a los de cada una de las radios pero encuentra muchas similitudes en cada una de las versiones. Por ejemplo, la sección “Últimas novedades” –que reúne las noticias de los artistas de la emisora- es igual para

---

<sup>76</sup> Entrevista a Guillermo Gilabert, Senior Manager de Contenidos y Música Online de Radio Disney, realizada el 28 de junio de 2017.

los 12 sitios. El ranking de canciones más votadas sólo difiere en aquellos países donde se crea un chart propio –como en Argentina y México–.

Figura 32. Inicio del sitio de la cadena Radio Disney



Fuente: [www.radiodisney.disneylatino.com](http://www.radiodisney.disneylatino.com)

Los contenidos de la web de Radio Disney son escuetos. En primer lugar se puede acceder a la programación en vivo mediante un reproductor de streaming. Es la única posibilidad de acceder a un contenido del aire de la emisora ya que no se trabaja en la desprogramación ni en la oferta de recortes a demanda, mucho menos en un banco de archivo de audios.

En la sección blog se pueden encontrar distintas notas. Un primer tipo de entrada que puede encontrarse es sobre alguna declaración que un artista realiza en una emisora de la cadena. Esta entrada cuenta con un titular, una bajada, un desarrollo textual y, en todos los casos, un video de duración siempre menor a los cinco minutos, que resalta algún tramo de la entrevista. Es importante destacar el esfuerzo que se realiza en la web, y especialmente en esta sección de noticias, por regionalizar los contenidos. Todas las emisoras comparten sus notas aquí ya que esta sección es igual para todos los sitios.

*Nosotros lo que tenemos es básicamente por un lado la parte web que está dentro de la web Disney, ahí vas a encontrarte con información básica de la radio, el ranking. La cotidianeidad de la radio se encuentra un poco más en las redes sociales, pero en la web tenés cosas un poco más informativas. Como es una radio de música vas a encontrar toda la información musical ahí. De hecho hay un link a novedades que tiene ya una estructura más de blog, y ahí tenés las noticias que te da la radio de los artistas, la mayoría son notas y noticias generadas desde la radio. Es una estructura súper*



cámara y en ellos los artistas tocan una canción de su repertorio o se prestan a una entrevista breve, de tipo backstage o cuestionario breve.

**Figura 34. Reproductor de video de Radio Disney**



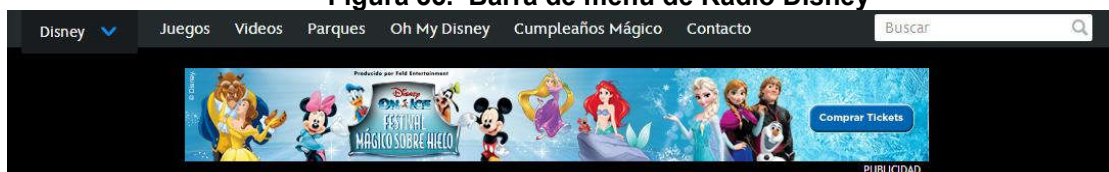
Fuente: [www.radiodisney.disneylatino.com](http://www.radiodisney.disneylatino.com)

De esta forma, la mayor parte de estos videos no trabaja directamente sobre contenidos de la programación sino que lateralizan sobre momentos que no fueron transmitidos al aire. Puede decirse, entonces, que estos videos son una producción semi-exclusiva para la web ya que si bien trabajan sobre invitados de los programas de la radio, lo hacen con cuestiones que no sucedieron en vivo.

### 5.7.2. Organización, interactividad selectiva, participación y servicios

La web de Radio Disney es un portal de una cadena de emisoras y se presenta como tal desde su página de portada donde ofrece acceso a las doce cabeceras ubicadas en igual cantidad de países del continente. Sin embargo, este portal también se encuentra inmerso en el macro sitio de la marca Disney para América Latina. Por esta razón, al describir la organización de este portal es necesario comenzar por la barra de menú que se encuentra en la parte superior del mismo.

**Figura 35. Barra de menú de Radio Disney**



Fuente: [www.radiodisney.disneylatino.com](http://www.radiodisney.disneylatino.com)



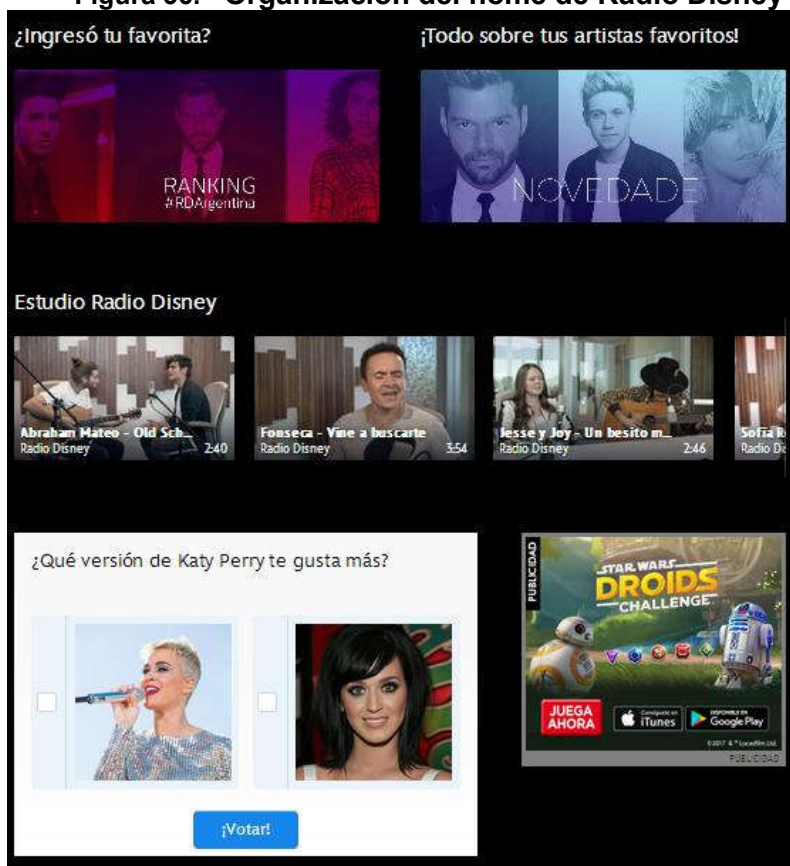
En este menú se puede acceder a distintos portales en español pertenecientes al mundo de Disney. Como la imagen lo muestra, se puede visitar un portal con decenas de juegos para PC; otro con videos de todo tipo; en “Oh My Disney” se publican notas con curiosidades sobre películas, series o personajes del mundo de la marca; también se puede encontrar información sobre los parques temáticos de Estados Unidos; en “Cumpleaños Mágico” se puede generar un video para saludar a alguien por su aniversario; mientras que en “Contacto” se encuentra la información para comunicarse por mail, teléfono o chat. Sin embargo, el botón más relevante es el desplegable de “Disney” que ofrece acceso a los portales de las productoras y señales de contenidos de la marca – un portal para las señales de cable, para las marcas productoras de films como Pixar y Marvel, agenda de presentaciones de sus artistas, entre otros-.

Una vez que el usuario ingresa al sitio de Radio Disney Argentina se encuentra un home que ofrece en la parte superior la posibilidad de reproducir la programación en vivo. Al hacer click en este botón se abre una segunda ventana que permite un consumo en línea simultáneo a la navegación del portal sin interrupciones.

A continuación del player para el streaming de la programación se puede visitar el ranking de las 47 canciones más votadas en Argentina. De acuerdo al formato de programación de Radio Disney, estas canciones serán las más pasadas en la rotación musical de la emisora. En este ranking sólo puede leerse el título de la canción y el nombre del artista. No hay imágenes ni videoclips de estas piezas. Además, al cierre del home se puede acceder al ranking latinoamericano de 30 canciones.



Figura 36. Organización del home de Radio Disney



Fuente: [www.radiodisney.disneylatino.com](http://www.radiodisney.disneylatino.com)

Existe un blog de noticias donde se publican notas sobre los últimos lanzamientos, shows, giras y entrevistas de los artistas que forman parte de la agenda musical de la emisora. Esta sección se organiza con una noticia destacada, un buscador de notas por palabras y botones de acceso a los perfiles oficiales en las principales redes sociales –Youtube, Facebook, Twitter e Instagram-. Además, luego de la noticia destacada se puede encontrar una lista de otras nueve notas con una presentación más reducida con una foto, un título y una bajada.

Luego del acceso al ranking local y al blog de noticias, se encuentra un espacio para encuestas que cambian semanalmente. También hay una fotogalería que muestra las últimas visitas de los artistas que participan de la emisora. En el cierre se puede acceder a la información de contacto de la radio en Buenos Aires –mails, teléfonos, contacto para enviar mensajes de Whatsapp y *hashtag* para redes sociales-. Por debajo se encuentran las cuentas en las principales redes sociales, el buscador por términos de contenidos y, en el final,

información sobre la cadena Disney –políticas de privacidad, términos de uso, oportunidades laborales y datos de contacto-.

Este sitio tiene distintas instancias de participación e interactividad con sus usuarios. En la versión argentina puede encontrarse semanalmente una encuesta diferente relacionada con looks, canciones o sucesos relacionados a las carreras de los artistas más emitidos por la emisora. En esta encuesta, los usuarios tienen la posibilidad de votar entre dos opciones diferentes.

A este nivel básico de interpelación/participación, se le suma la posibilidad de ingresar al ranking de canciones y votar por las preferidas. Una última instancia de participación es la posibilidad de comentar las notas de la sección últimas noticias. Los comentarios sólo pueden realizarse con un perfil de Facebook por lo que, al igual que en otras páginas analizadas, tener una cuenta en esta red social es un requisito necesario para este nivel de participación. Además, en la web se pueden encontrar números de contacto para participar vía teléfono o por Whatsapp de los contenidos del aire de la emisora.

En relación a la viralización, sólo los videos que se encuentran en la sección “Estudio Radio Disney” pueden ser compartidos por Facebook, Twitter o Pinterest. Las notas del blog de últimas noticias no cuentan con la misma posibilidad. Sin embargo, en esta sección se utilizan recomendaciones de notas a través de dos mecanismos: el primero es vía “notas relacionadas” y el segundo es la utilización de *tags* que permiten ver qué artistas se ven involucrados en esa noticia para encontrar más notas sobre los mismos.

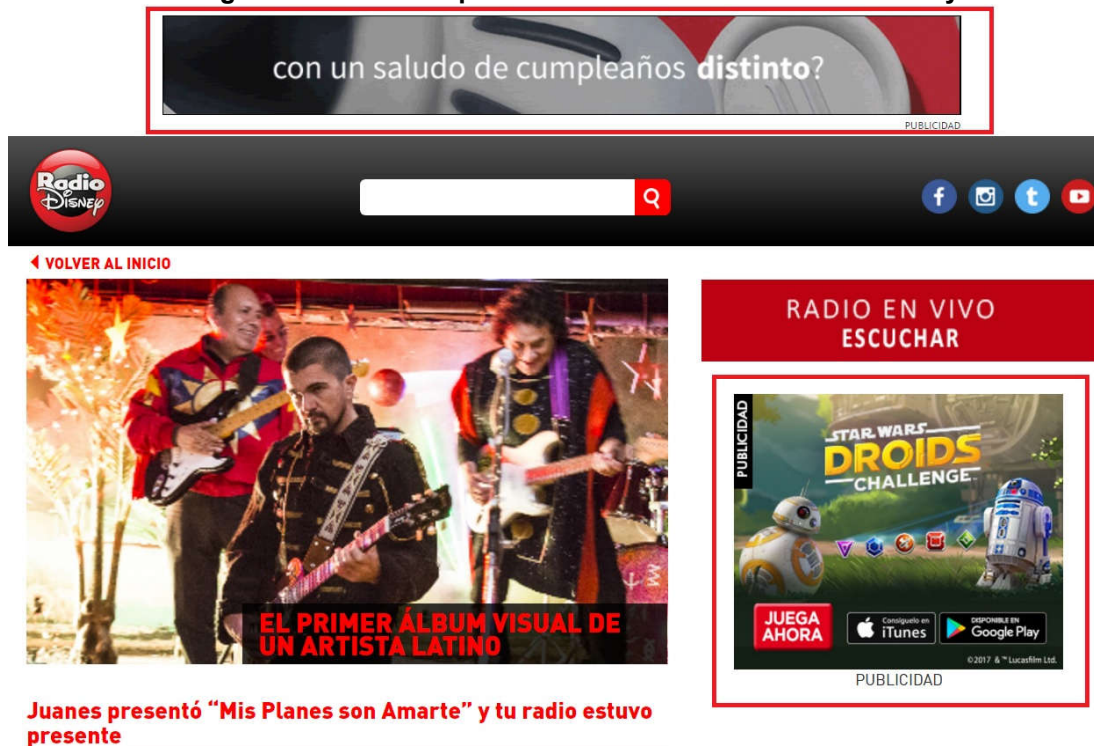
Es destacable la ausencia de información institucional sobre la emisora. No se encuentra una grilla de programación o datos sobre los conductores de las secciones. Del mismo modo, no se puede saber la ubicación de los estudios de la radio ni sobre la titularidad de su licencia.

### **5.7.3. Comercialización y equipo web**

La web de Radio Disney muestra una cantidad y variedad de dispositivos publicitarios reducidos. Es uno de los pocos casos analizados que no utiliza los formatos pre-roll para sus videos ni para su streaming en vivo.

Entre los formatos de banners encontrados pueden mencionarse a los top banners que se encuentran en cada una de las secciones de la web así como también los banners cuadrados. Estos banners hacen referencia, en la mayoría de las oportunidades a productos o contenidos elaborados por la marca Disney. Así, durante el período analizado se pudieron encontrar publicidades sobre juegos de “La Bella y la Bestia” –película de Disney- o sobre “La Guerra de las Galaxias”. Estos banners son interactivos ya que habilitan la posibilidad de descargar el juego o redirigen a una ventana que permiten jugarlo en línea.

**Figura 37. Banners publicitarios en la web de Radio Disney**



Fuente: [www.radiodisney.disneylatino.com](http://www.radiodisney.disneylatino.com)

Como en otros casos analizados, en Disney se encuentra una correlación entre la cantidad de contenidos publicados, las publicidades y los recursos humanos abocados a la parte digital del medio. En cuanto a lo primero, la generación de contenidos, Gilabert fue claro en cuanto a la estrategia de construir un sitio que refleje el aire de la marca sin que se transforme en un lugar donde se vuelquen contenidos de forma frenética ni por fuera de la agenda del aire. Esta complementariedad mínima buscada para la pata web se refleja en la conformación de un equipo integrado.

*Todo es integral en la radio. Abarca todo. Si bien tenemos segmentos, la radio es una sola, integral, un bloque. Lo digital lo manejamos de la misma manera. Somos un equipo súper chico, simple, tenemos algunos*

*colaboradores afuera, es muy enfocado, pensando 100% en eso. Al tener una radio regional tenemos colaboradores que nos facilitan acceso a información y noticias. (...) Nosotros tenemos nuestra gente y colaboradores, si necesitamos ayuda se pide. Tenemos una estructura chica pero buena.*<sup>78</sup>

Gilabert apuntó a la necesidad y objetivo de Disney de explotar sus recursos humanos y técnico de forma tal que no se necesite una especificidad para la producción digital. La polifuncionalidad y multitarea de los integrantes de los equipos (productores, operadores y conductores) hace posible que se complete con una oferta de contenidos reducida que refleje la identidad de la emisora en la web.

## **5.8. FM Aspen**

### **5.8.1. Contenidos**

La web de Aspen es un portal de refuerzo y complementación de los contenidos del aire. Dado que se trata de la radio FM que más música programa dentro de las analizadas, puede entenderse el poco lugar que tienen los contenidos del aire dentro de su oferta web. En una oferta y estructura similar a la de Disney, sólo algunos videos con entrevistas destacadas forman parte de ambos canales de distribución.

Luego, la página es utilizada para complementar el canal de aire con información sobre lanzamientos, recitales, giras o acontecimientos de la vida de los grandes artistas que forman parte de una grilla musical con un bajo nivel de actualización. Estas notas tienen poco desarrollo textual y se centran en mostrar imágenes, sean fotos o videos, sobre el acontecimiento que cuentan. Si es un recital se publican videos, si es el anuncio de una gira se publica un afiche con las fechas o si se trata del lanzamiento de un disco se pueden encontrar fotos de la tapa, del artista y hasta videos con la canción promocional. De esta forma, la apuesta es multimedia y se esfuerza por ofrecer contenidos visuales más que sonoros o textuales. Un informante clave que pidió mantener el anonimato durante la entrevista, explica cuál es la estrategia que persigue Aspen con estos contenidos para su web.

---

<sup>78</sup> Ibidem.

*Tiene que ver con reflejar a través de las imágenes de los artistas la marca de la radio. No hay estrellas en la radio, la única es la música. La web es una réplica de eso. No vamos a mostrar a los locutores. Mostramos en la web todo lo que es externo a la radio en cuanto a shows, con fotos y videos, pocas cosas sin mostrar la interna de la radio. Cae simpático que mostremos una vez cada tanto a conductores de 30 años de radio en vivo, para que les conozcan la cara. Está bueno pero es un recurso del que no podemos abusar, es limitado porque nos sirve, nos hace crecer pero no podemos quemarlo, muy poco, en dosis. La web es un espejo de la radio, tienen que mostrarse los artistas grosos, siempre vas a ver eso en la cabecera: Phil Collins, Sting, Duran Duran, Brian Adams, 10 o 15 artistas que son los fuertes de la radio. (...) No abusamos en contenido, lo justo y necesario, no buscamos viralizar tampoco. Al público de Aspen dale un buen show o noticias puntuales. Hasta ahí va el límite.<sup>79</sup>*

En materia de contenidos sonoros se pueden encontrar partes de canciones en dos secciones: “Lanzamientos” y “Aspen Review”. Allí se ubican series de cinco canciones de cinco artistas distintos con dos criterios diferentes. En “Lanzamientos” se pueden encontrar, como su nombre lo indica, un tramo de 30 segundos sobre la última canción editada por los artistas que participan masivamente del aire de la emisora. Por el contrario, en “Aspen Review” se pueden escuchar tramos de 30 segundos de clásicos que forman parte de la grilla musical del aire. Es decir, ambas ofertas trabajan con la oferta musical de la emisora, una muestra los temas que se suman a la misma por su reciente edición y otra los clásicos que hacen a la marca “Aspen”.

*La realidad es que hoy en día si no estás online perdés un montón. Así y todo la audiencia que puede tener Aspen por internet es mínima en comparación con el aire. Por día nos escuchan entre 800 y 900 mil personas. Por internet te digo que el pico máximo puede ser 8 mil. (...) La web cuando la armamos pensamos en que la radio es conservadora, así tiene que ser, con pocas noticias sin salirse de que sean de los artistas de la radio. La radio se apodera de los artistas que programa. Nosotros los tomamos como propios y los seguimos y sabemos que algunos artistas sólo suenan acá o sólo se los sigue acá, es un sello de la radio. La web la pensamos con pocas secciones porque el público sabemos que es relativamente conservador. (...) Tiene que ser algo puntual, salió “esto” y acá te lo contamos, una foto, una nota corta y concreta. También tenemos la parte de lanzamientos que son los temas que se están rotando al aire, los nuevos, antes boyaban por ahí sueltos y ahora los encapsulamos ahí. También para que vean que pasamos cosas nuevas. Lo importante de la radio es que el 90% de las visitas por mes son al reproductor de streaming.<sup>80</sup>*

---

79 Entrevista con un informante anónimo de FM Aspen.

80 *Ibidem*.

Por último, también se pueden encontrar, en la sección “Videos”, los últimos clips o imágenes sobre recitales o entrevistas de los artistas más programados.

Los contenidos ofrecidos por la web de Aspen tiene un nivel de actualización bajo ya que se publican de una a dos entradas diarias (entre notas, videos y canciones). Además, la producción propia no es algo que resalte ya que se publican videos, canciones y entrevistas producidas por terceros en buena parte de los casos.

### 5.8.2. Organización, interactividad selectiva, participación y servicios

Como se dijo en materia de contenidos, la web de Aspen tiene una estructura visual que prioriza las imágenes sobre los textos. De esta forma, en la parte superior se puede encontrar el logo de la emisora y el player de streaming para escuchar la radio en vivo. Por debajo se encuentra la barra de menú principal donde se encuentran todas las secciones del sitio: “Novedades”, “Aspen Tour”, “Lanzamientos”, “Aspen Review”, “Programación” y “Aspen App”. En la misma barra se encuentra el botón de búsqueda por término y los de acceso a los perfiles en redes sociales (Facebook y Twitter).

Figura 38. Parte superior del home de la web de Aspen



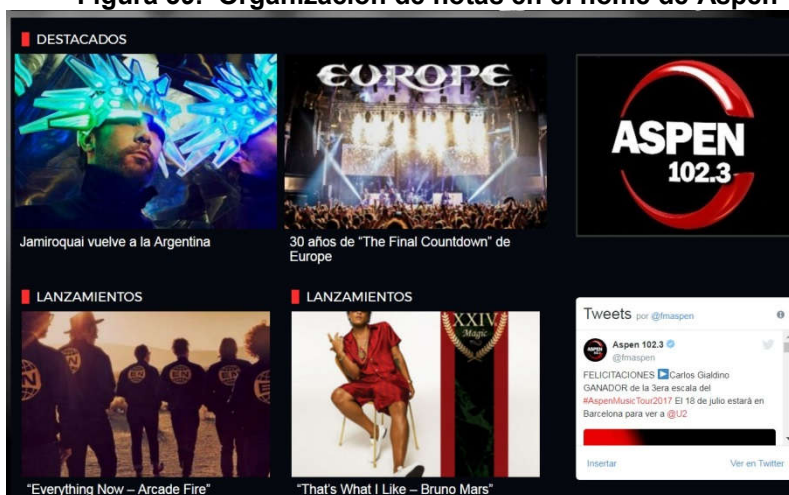
Fuente: [www.fmaspen.com](http://www.fmaspen.com)

En la sección “Novedades” se encuentran las noticias de lanzamientos, giras, entrevistas o apariciones de los artistas. En “Aspen Tour”, información sobre el concurso de cabecera de la emisora que consiste en un viaje para ver un recital en alguna de las ciudades más importantes de mundo. “Lanzamientos” y

“Aspen Review” ya fueron descriptas, secciones donde se pueden encontrar pequeños tramos de canciones que rotan al aire de la radio. En “Programación” se puede acceder también a grilla diaria y al streaming en vivo, mientras que en “Aspen App” se encuentran los links para descargar la aplicación para teléfonos móviles para cada uno de los distintos sistemas operativos.

A continuación de la barra de menú se encuentran las notas destacadas de la web en un aplicativo que rota la presentación de las mismas. En este *slide* de imágenes lo central es la foto de la nota con el título sobre la misma para presentar la noticia. Por debajo, la página se divide en tres columnas. En las primeras dos de izquierda a derecha se encuentran las últimas entradas de las secciones del sitio. En la primera fila se encuentran las últimas dos notas de la sección “Novedades”, en la segunda dos notas sobre “Lanzamientos”, en la tercera una sobre “Aspen Review” y otra sobre “Aspen Tour” y, en la última, los dos últimos videos publicados. En la tercera columna se encuentran espacios de autopromoción intercalados con los inicios de los perfiles de redes sociales (Twitter y Facebook).

Figura 39. Organización de notas en el home de Aspen



Fuente: [www.fmaspen.com](http://www.fmaspen.com)

En el cierre del home se pueden encontrar datos de contacto, tanto para la parte de producción como para la de comercial, así como una barra de cierre con la información societaria de la emisora, la dirección y el código postal.

La página de Aspen ofrece distintos niveles de participación al igual que buena parte de las webs analizadas. En un primer nivel está la posibilidad de comentar cada una de las entradas y notas escritas a través de una aplicación



de Facebook que implica la obligatoriedad de estar registrado en esa red social. Más allá de contar o no con una cuenta en esta red, se pueden ver los comentarios de otras personas.

Un siguiente nivel de interactividad es la posibilidad de compartir y viralizar los contenidos del sitio. No sólo pueden ser compartidas las notas de la web sino que también se puede realizar esta acción con la reproducción en vivo de la emisora. Las redes sociales habilitadas para esto a través de botones de “Compartir” son Twitter, Facebook y, curiosamente, Whatsapp.

Por otro lado, las secciones musicales de la página –“Lanzamientos” y “Aspen Review”-, si bien reúnen pocos títulos y no permiten una reproducción completa de los mismos, habilitan al usuario la selección y combinación de las distintas canciones.

Otra sección de la web que establece y posibilita la participación del visitante es “Aspen Tour” donde la emisora publica las convocatorias, bases y condiciones y lanzamientos de este concurso. En el sitio, sólo allí y a través de la app, se realizan las convocatorias y, previo registro del usuario, se pueden enviar las respuestas para participar del concurso.

El único tipo de información-servicio se publica son las fechas de los próximos recitales de los principales artistas de la emisora. Por otro lado, la información institucional se restringe a la dirección del edificio donde se encuentra la radio, el código postal, un correo electrónico institucional, otro del área comercial y los datos ofrecidos sobre la titularidad de la licencia a través de la carpeta de acceso público obligatoria de acuerdo a la regulación vigente.

### **5.8.3. Comercialización y equipo web**

En este apartado será necesario comenzar de forma inversa a lo realizado para otras emisoras. El primer paso será describir al equipo web o redacción digital de FM Aspen. Una sola persona se encarga de gestionar la web y las redes sociales de la emisora. Es decir, las tareas de actualización y publicación de contenidos para todas las plataformas online de Aspen se cargan en un único recurso humano que además realiza tareas de producción para algunos programas o eventos de la emisora.



En relación a la comercialización de la web, durante el período analizado sólo se pudo encontrar una publicidad en formato sonoro previo a la reproducción del streaming en vivo de la emisora –audio pre roll-. Además, algunas notas contaban con contenido patrocinado proveniente del aire de la emisora.

*Se vende más una publicidad con un posteo en Facebook que un banner en la web, por más que la página tenga muchas visitas. Hoy en día la moda está en las redes. A nivel visitas, las webs de las radios, el número lo hace el reproductor, las audiencias buscan la radio en vivo y chau. (...) A la web no le van a invertir más dinero de la que le invirtieron. A las redes sociales tampoco. ¿Por qué? Porque lo que mueve la plata en las radios es la antena, las planillas de Ibope.<sup>81</sup>*

De esta forma, hay una relación entre la cantidad de recursos destinados a la web, la cantidad de contenidos publicados y producidos así como también el nivel de venta de espacios publicitarios de la misma. En una relación lógica, si el fuerte y la principal estrategia de la plataforma online es la escucha en vivo de la emisora, los anunciantes destinan sus presupuestos a la contratación de espacios publicitarios en la programación de aire tradicional.

## **5.9. FM Metro**

### **5.9.1. Contenidos**

Los contenidos de la web de Metro pueden y deben dividirse entre los que se desprenden de la programación y los generados exclusivamente para la plataforma web. Esto es así porque cada uno de ellos tiene un espacio específico y diferenciado dentro del sitio.

En materia de contenidos trabajados sobre la programación, cada uno de los programas de la emisora cuenta con un blog dentro de la página de Metro. En este lugar se pueden encontrar tanto audios como videos –en menor cantidad de ocasiones- de las principales secciones y notas de la programación. Cada blog publica un promedio de entre dos y cinco notas diarias con recortes del aire. Cada uno de los programas tiene una cantidad y un ritmo de actualización diferente. La variedad de los tipos de contenidos desprogramados hace que convivan piezas de hasta una hora de duración con otras menores a los cinco

---

81 Ibídem.

minutos. Dentro del primer bloque se pueden encontrar principalmente entrevistas. Con una duración intermedia (entre 20 y 25 minutos) se encuentran las participaciones de los columnistas de los programas. Por debajo de ese tiempo se publican pequeñas situaciones o acontecimientos de los programas (una canción, un chiste, un micro-relato, un llamado telefónico o una sección). En dos de los cuatro principales programas de la emisora –que cubren diariamente la programación entre las 6 am hasta las 8 pm- insertan autopromociones antes y después de la reproducción de estas piezas.

Las notas que refieren a recortes de la programación cuentan con un desarrollo textual acotado a un título y una breve descripción introductoria sobre el corte presentado. Además todas tienen una imagen sobre el columnista, entrevistado o miembro del equipo que participa de la pieza. En caso de ser posible, estas notas utilizan recursos hipertextuales para redirigir a información complementaria o mostrar contenidos de redes sociales (Instagram principalmente).

**Figura 40. Video en vivo de recitales en el estudio de Metro**



Fuente: [www.metro951.com](http://www.metro951.com)

Por último en relación a cómo utiliza Metro sus contenidos programados para su plataforma web, es necesario describir su estrategia hacia la música en vivo. Cada semana, entre uno y tres artistas pasan por el aire de la emisora y actúan en el estudio dedicado exclusivamente a performances musicales. Cuando esto sucede al aire de la emisora, se puede observar una transmisión en video por el streaming de la página que habilita la opción de escuchar y otra para ver. Así, el tiempo en el que el artista es entrevistado dentro de este estudio y el

desarrollo de su actuación en vivo pueden ser vistos en la web. Al desprogramarse, estos contenidos son subidos en formato audiovisual en la mayoría de las ocasiones. También se publican fotogalerías.

Del mismo modo, en algunos eventos de los que participa la emisora o alguno de sus programas que generalmente forman parte de estrategias comerciales – como el lanzamiento o presentación de una marca de autos o de un festival musical- también se realizan transmisiones especiales con video en vivo. En la página, una vez finalizado el evento se utilizan los contenidos audiovisuales para realizar una nota a modo de resumen de lo que fue la jornada. En relación a la estrategia hacia los contenidos en video, Adrián Montesanto, Jefe de Contenidos Digitales de Radio Metro (y de los otros medios del grupo), explicó lo siguiente.

*Nosotros tenemos la idea de que la radio es radio y la televisión es televisión. Si yo pongo una cámara dentro del estudio de radio para un piso normal de cuatro personas hablando estoy televisando la radio, lo hacía Badía hace 30 años. Ahora si yo le genero un valor agregado como puede llegar a ser un show de una banda dentro de un estudio puede llegar a ser una pata más. A mí no me sirve de nada mostrarte al tipo que está haciendo un personaje con otra voz. Ni la cara de un comunicador que está contando algo serio pero puede estar haciendo otra cosa con la computadora porque tiene la capacidad de hacerlo. Me parece que resta. Entonces, las cámaras se ponen cuando hay momentos que lo piden.<sup>82</sup>*

Sebastián Levy es uno de los dos integrantes del equipo audiovisual del grupo de medios que maneja a Metro. Tras haber trabajado para otros medios y plataformas, televisión y publicidad, explicó las particularidades de hacer video para una radio así como también el lugar que ocupa lo audiovisual en la planificación de los contenidos.

*Acá está creciendo mucho la demanda audiovisual. Cuando empecé a trabajar para las radios siempre fuimos dos y la cantidad de laburo va creciendo exponencialmente mes a mes. Cada vez se va tomando más en cuenta y se piden más cosas. Antes era más accesorio pero va tomando importancia. No deja de ser accesorio igual. La principal particularidad que veo es que la mayor parte de las cosas que hacemos son requerimientos de la parte comercial o de las autoridades de la radio. No siempre tiene el visto bueno o el requerimiento de los conductores o la parte artística. Eso complica a veces porque no a todos les gusta salir en cámara. A la gente que hace radio le gusta hacer radio y que no lo vean, tiene cierta relajación*

---

82 Entrevista con Adrián Montesanto, Jefe de Contenidos Digitales de Radio Metro, realizada el 8 de abril de 2016.

*en no exponer su imagen. Esa es una diferencia, cuando laborás en tele todo el mundo lo tiene en cuenta. Saben que se tienen que parar en un lugar especial o mirar hacia ahí por ejemplo.*<sup>83</sup>

En el objetivo de la gestión de los contenidos y del sitio de Metro en general se encuentra la idea de desligar a la web de la radio. Esto es, que la publicación de contenidos refuerce la imagen de marca de la emisora pero que no se trate de “la página de la radio” sino de “la página de Metro”. Este objetivo de prima es buscado a través de la publicación de diferentes notas, videos y fotogalerías, principalmente, que trabajan sobre una agenda de temas relacionados a la imagen-marca.

*De las visitas al sitio un 45% escucha la radio y el resto mira las notas. Esto también está dado porque empezó a cortarse esto de entrar siempre al mismo sitio para informarse o enterarse de cosas. Hay una actitud más relajada a través de las redes sociales de ir a distintos lugares sin importante concretamente dónde estoy. Eso también te da mucha cintura a la hora de poder llevar nueva gente a la radio. De pronto vos llevás a personas que no escuchan la radio, le mostrás el contenido y por ahí traccionás un nuevo oyente. Es más difícil que pase al revés. (...) Creo que las únicas ventajas de la radio son las figuras que puede llegar a tener. Marca y figuras porque después en digital podés hacer lo que quieras. Ahora, si tenés cautivo bajo el paraguá de tu marca a las figuras ya tenés un diferencial comercial y de audiencia que el de enfrente no lo puede hacer.*<sup>84</sup>

De acuerdo a esta estrategia de desligar a “Metro” de una marca puramente radiofónica, la web publica notas y contenidos ligados a temáticas como moda, cultura pop, bloopers, tecnología, música (con agenda de artistas ligados a la emisora), ciencia. Estas notas tienen desarrollos textuales breves –de cinco o seis párrafos las más extensas- y buscan un impacto en el lector para traccionar el click. Esto es realizado a través de noticias virales o formas de titular como “Mirá el momento en el cual...” o “No te pierdas el último adelanto de la serie...”. Además, buena parte de las notas introducen o presentan un contenido que finaliza en alguna de las otras webs del grupo –Pulso Urbano generalmente-.

---

83 Entrevista con Sebastián Levy, productor y operador de video en Radio Metro, realizada el 21 de julio de 2017.

84 *Ibidem*.

Figura 41. Ejemplo de nota en web de Metro

EL (POLÉMICO) NUEVO LOOK DE ANTOINE GRIEZMANN votos Titulo llamador



Me gusta 1 Share 1 G+ 0 Twittear

El delantero francés Antoine Griezmann sorprendió a sus compañeros de equipo al arribar a Los Ángeles de San Rafael, una localidad perteneciente a Castilla y León, con un radical cambio de look.

Talento como pocos, Antoine apareció en los entrenamientos con un degradé en color azul que rápidamente ganó posiciones en el ranking viral del año.

Mira la foto [ACÁ](#). Link a PulsoUrbano

Breve desarrollo textual

Fuente: [www.metro951.com](http://www.metro951.com)

Otros tres tipos de contenidos fueron encontrados en esta web. El primero está ligado a videos, principalmente musicales, que se ofrecen como noticias. Sin embargo, esta sección está desactualizada y muchos links a videos no pueden ser abiertos. El segundo es la oferta de un listado de cinco canciones para reproducirlas dentro de los blogs de los programas. Se trata de una lista de temas patrocinada por una marca de autos. El tercero son las noticias destacadas del home que trabajan sobre eventos auspiciados por la marca-radio o en los que participa. Como se verá en el apartado de comercialización, se trata de publinotas, espacios vendidos a marcas que desean destacarse con distintos tipos de contenidos en la web.

### 5.9.2. Organización, interactividad selectiva, participación y servicios

La página de Metro cuenta con la particularidad de tener una página de inicio previa al home que es utilizada habitualmente como espacio de autopromoción –se publica la foto de los conductores de los cuatro principales programas de la emisora y sus horarios de emisión- aunque en algunos tramos también se utiliza como espacio publicitario.

Una vez en la página de inicio de la emisora, en la parte superior hay un espacio que indica qué programa está en vivo, da la posibilidad de escucharlo y para dirigirse al blog del mismo junto a un mail de la producción del programa. Al lado se ubica un espacio publicitario que generalmente sirve de autopromoción de otros sitios de la empresa (El Federal, Revista Bacanal o Pulso Urbano). A continuación, una barra con un botón para ver la programación semanal de la radio, otro para registrarse en el sitio (no funciona), otro para ingresar como usuario registrado o a través de Facebook o Twitter (ninguno funciona).

**Figura 42. Organización del home de la web de Metro**



Fuente: [www.metro951.com](http://www.metro951.com)

Entre medio de dos banners de autopromoción –uno con el logo fijo de la emisora y otro dinámico con los perfiles de Facebook y Twitter- se encuentra la barra de menú principal. Allí se encuentran, además del buscador de notas por término, botones que redirigen a las siguientes secciones:

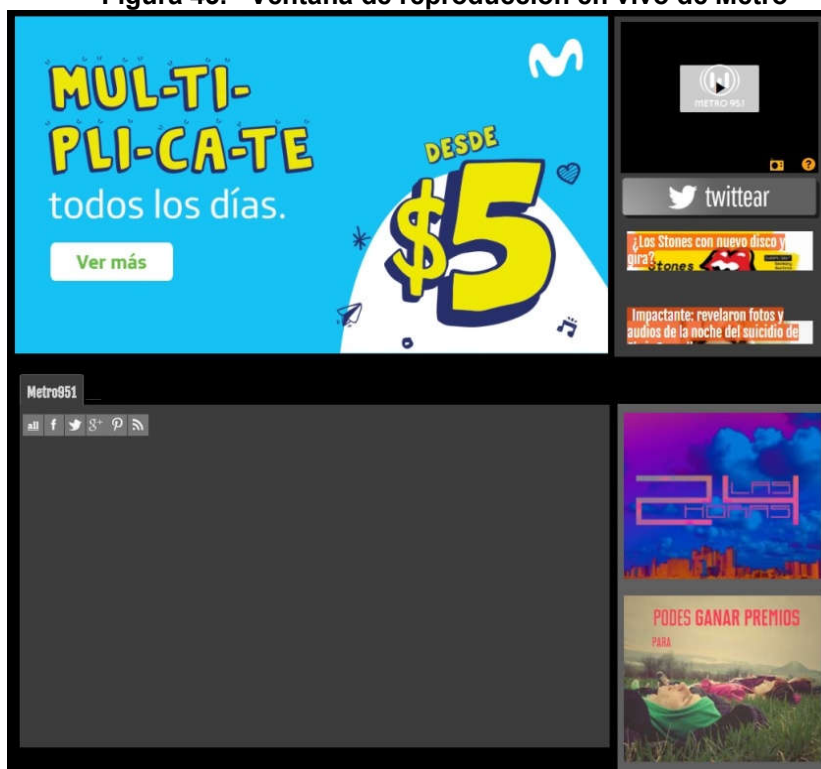
- “Metro Data”: notas escritas, videos y audios de eventos sucedidos o anunciados en la programación;
- “Music UpDate”: información sobre lanzamientos, novedades o particularidades de los artistas más programados en la emisora;
- “Blogs”: ofrece acceso a los blogs de los siete principales programas de la emisora que tienen contenido que ofrecer por fuera del aire, no son musicales;
- “Videos”: esta sección está desactualizada y ninguno de los videos allí publicados puede reproducirse;
- “Extra data”: es la sección con mayor cantidad de contenido ya que reúne todas las producciones realizadas o publicadas exclusivamente para la web. A modo de menú desplegable se ofrecen nueve mini-secciones o formas de tematizar las notas allí publicadas (“Ok Computer”, “Mondo Bizarro”, “Coffee and TV”, “Play the game”, “Animals”, “Art and PH”, “Space Oddity”, “S.C.I.E.N.C.E.” y “Common people”).

Por debajo de esta barra se encuentra un espacio que presenta siete notas principales (generalmente publiotas) que rotan cada cinco segundos. Luego de este espacio se ubican espacios para presentar los últimos contenidos de cada una de las secciones del menú principal menos de “Blogs”. A la derecha de estas notas se encuentra una columna con espacios de autopromoción de la propia radio o de otros sitios del grupo. A continuación se encuentra un espacio que ofrece ver cuáles son las últimas noticias publicadas, cuáles las más leídas y cuáles las más votadas por los usuarios.

En la parte más inferior de la página se pueden encontrar los inicios de los perfiles oficiales de la emisora en Facebook y en Twitter así como también una barra de acceso a las principales secciones (se suman “Contacto”, “Metro Makers” –con información sobre el staff-, “Radio en vivo”, “Publicidad”) y el listado completo de los blogs de los programas. Sobre el cierre ubica la información institucional y dos botones para acceder, nuevamente, a las redes sociales de la radio.

Esta web cuenta con, al menos, dos particularidades al momento de su organización. La primera es que la reproducción del streaming en vivo se realiza, luego de presionar alguno de los botones que lo habilitan, en una ventana paralela. Esta ventana tiene un gran espacio publicitario en la parte superior que se acompaña, a su derecha, del player de streaming de audio, de las últimas dos noticias publicadas en la web y de la posibilidad de twittear que se está escuchando la radio con un hashtag propuesto por cada programa. Además, debajo de este espacio principal se encuentra otro donde se pueden ver las últimas publicaciones de los perfiles oficiales en las principales redes sociales (Facebook, Twitter, Google+) aunque es habitual que este aplicativo no funcione correctamente.

**Figura 43. Ventana de reproducción en vivo de Metro**



Fuente: [www.metro951.com](http://www.metro951.com)

La segunda particularidad a destacar de la web de Metro es la utilización del formato blog para trabajar los contenidos de los programas del aire de la radio. En estos espacios no sólo se pueden encontrar los recortes del vivo a disposición del usuario sino también las cuentas oficiales en Facebook y Twitter de cada uno de los programas. Estos espacios replican y organizan los cortes de acuerdo a las secciones del programa y datos de contacto con la producción, información sobre el staff.



Figura 44. Ejemplo de blog en Metro, “Perros de la calle”



Fuente: [www.metro951.com](http://www.metro951.com)

La web de Metro es, dentro de las analizadas, la que más vías de participación e interactividad propone con sus usuarios. Al mismo tiempo, le ofrece una amplia diversidad de formas de acceder a los contenidos y diferentes formatos de los mismos.

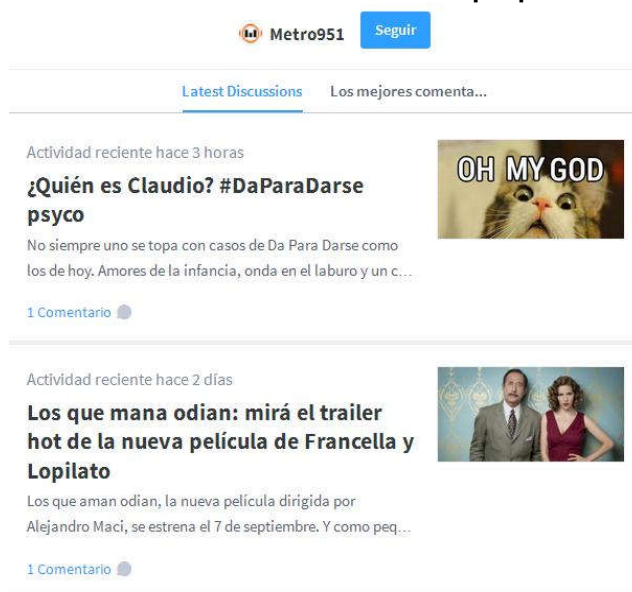
Sobre este último punto, al usuario interesado en los contenidos de la radio en general le ofrece el punto de entrada de “Metro Data” en el home, así como también este es un sitio, como ya se dijo, para generar usuarios independientes de la audiencia de la radio. Sin embargo, para los seguidores o fanáticos de un solo programa, la web establece blogs para cada uno de estos donde sus oyentes pueden encontrar mucho más material del mismo. Los contenidos disponibles en videos pueden ser consumidos en ese formato o sólo en versión audio. También se ofrece la posibilidad, al fanático o seguidor de un programa, de suscribirse a un feed RSS para que, a través de una aplicación en su smartphone o en su PC se le descarguen automáticamente los contenidos o se le avise cuando está disponible un nuevo material.

Por otro lado, Metro permite compartir las notas a través de tres redes sociales: Twitter, Google+ y Facebook. Las notas pueden ser votadas (y así se forma el

ranking antes mencionado) por los lectores y usuarios así como también se les puede poner “Me gusta” en Facebook a través de la web.

Como se dijo al comienzo de este apartado, una de las principales innovaciones de este sitio está relacionada con la forma de habilitar la participación de los usuarios y sus comentarios. Para esto, Metro utiliza en su web una plataforma llamada “Disqus” que crea temas en formato foros y le permite al visitante generarse un usuario y comentar cada una de las notas así como también ver cuáles fueron las últimas notas comentadas para fomentar la discusión. Además, los usuarios pueden responder comentarios de terceros y valorarlos positiva o negativamente. Algunos programas utilizan sus blogs para realizar concursos que implican resolver una consigna en un comentario al final de una entrada del sitio.

**Figura 45. Ventana de comentarios en Disqus para la web de Metro**



Fuente: [www.metro951.com](http://www.metro951.com)

La web de Metro también ofrece una amplia variedad de información de contacto e institucional aunque no ofrece ningún tipo de información servicio (tránsito, temperatura, agenda cultural, etc.). Además de la programación diaria y semanal, cada uno de los blogs ofrece información sobre el staff (integrantes de la mesa del programa, de la operación técnica y de la producción) y de contacto con la producción a través de mail, mensajes de texto, mensajes de Whatsapp y Telegram.

En el home del sitio, además de la información más clásica como la dirección, el código postal de la emisora y el nombre de la sociedad titular de la licencia, se pueden encontrar datos de contacto con los departamentos de publicidad y sobre el staff de dirección y administración de la emisora (director artístico, comercial, digital, jefe de redacción, director general, de marketing, de recursos humanos, etc.).

### 5.9.3. Comercialización y equipo web

Los espacios publicitarios de la web de Metro son variados, en especial para los formatos tradicionales o banners. Sin embargo, la mayoría de ellos son explotados para auto-promoción de sitios y marcas del grupo propietario de la emisora. Juan Ignacio Saredo es el Jefe de Negocios Digitales de la radio y explicó cómo evolucionó la perspectiva de la empresa en relación a la posibilidad de generar ingresos y destinar recursos hacia la plataforma web.

*Al principio no se le daba importancia por desconocimiento, por foco de negocio. Había un montón de ítems que no hacían de internet algo prioritario o interesante. Pero con el volumen que fue teniendo el eje online para las radios que fueron nuestros primeros sitios, se le empezó a poner un poco de cabeza. Nos costó mucho monetizar desde un principio porque por lo general eran pautas que venían desde el offline, todos te decían “bueno bonificámelo”. En un momento se hizo eso. En otro se hizo un quiebre, nos dimos cuenta que teníamos con qué, marcas, caras, contenidos, sitios que nos parecían interesantes, creímos que había un camino para recorrer de 0 porque no teníamos experiencia. (...) Al principio entre Metro, Rock & Pop y Blue teníamos tres formatos diferentes. Entonces, pedirle a una agencia pauta para una página, un presupuesto chico y, que te mande tres banners distintos era una locura. (...) Una de las fases de rediseño implicó unir los sitios comercialmente para que un banner pueda ser mostrado en todos los sitios. (...) Quizás para hacerlo más práctico y sencillo. Nos pasaba que en radio vos no podés tener un tarifario único, ni siquiera por programa. Cada uno tiene su audiencia, no es lo mismo si el spot lo escuchan 10 que 100. En digital no es tan así porque vos la impresión la entregás independientemente de la cantidad de usuarios únicos. Yo te vendo la cantidad de veces que se muestra un banner, con lo cual yo te podía cobrar lo mismo en un sitio de más audiencia que en uno de menos. Eso hizo un quiebre en nuestra forma de pensar.<sup>85</sup>*

---

85 Entrevista con Juan Ignacio Saredo, Jefe de Negocios Digitales de Radio Metro, realizada el 8 de abril de 2016.

Este proceso de evolución de las páginas como plataformas y dispositivos publicitario derivó en una estandarización de las mismas para su negociación en conjunto. De esta forma, los banners o anuncios que se encuentran en la web de Metro también pueden encontrarse en otras del mismo grupo. La venta es en conjunto, de esta forma la estrategia es ganar en volumen de visitas de un conjunto de sitios que segmentan y trabajan sobre el mismo rango de público. Incluso, de acuerdo a Saredo, la comercialización del sitio ha evolucionado y cuenta con auspiciantes que no provienen del aire de la emisora y que, luego de negociar con el departamento digital, no participan de la programación tradicional.

**Figura 46. Distribución de publicidades en el home de Metro**



Fuente: [www.metro951.com](http://www.metro951.com)

La comercialización actual de la web de Metro muestra, entonces, formatos publicitarios en banners, audios y videos pre-rolls así como también publinotas y blogs auspiciados. No todos los blogs cuentan con auspicios. Además, uno de los principales espacios publicitarios se encuentra con un banner de gran tamaño que se encuentra al costado del reproductor del streaming en vivo. También hay formatos en video que, por lo general, se reproducen antes del

streaming en vivo. Es posible que se realicen transmisiones especiales en video como parte de un acuerdo comercial con alguna de las marcas.

*La división es banners –dentro tenés lo más tradicional y lo no tan tradicional que son formatos propios-, después tenés notas destacadas – eso sí es un laburo que hacemos nosotros más editorial con cobertura a hacer notas o con cámara para cubrir audiovisualmente el evento de la marca, muchas marcas no lo tienen pensado y vos le decís que les ponés una cámara, le hacés una nota al gerente de marketing y te destaco la nota en el sitio o los sitios y las disparamos por redes sociales, eso nos da mucho resultado-, después lo que es específicamente redes donde hacemos muchas acciones. (...) También tenemos pre-roll de audio en el streaming de la radio, hace poco también cambiamos de proveedor que nos da algunas alternativas más de video. Por ejemplo, el sitio se corre y aparece el video pero si vos lo cerrás, se vuelve a acomodar el sitio pero con un background de la marca. (...) Tenemos usuarios registrados a los que se les pregunta si quieren recibir información y periódicamente se hacen envíos de contenido (noticias destacadas, agenda de fin de semana) y después también comerciales.<sup>86</sup>*

De esta forma, y tal como contó Saredo, la elaboración de contenidos brandeados o marcarios forma parte no sólo de la producción comercial del sitio sino también de la artística. Estos contenidos toman la forma de publinotas que trabajan sobre coberturas audiovisuales o fotográficas de eventos (recitales, lanzamientos, presentaciones) de marcas que contratan y acuerdan con el departamento comercial ese tipo de publicidades. Así, notas escritas, concursos y videos integran estos contenidos marcarios que son ubicados en un lugar central del home de la web.

Otra característica del modelo comercial de Metro para su web tiene que ver con la ausencia de publicidad proveniente de agregadores o plataformas de tercerización como Google. La negativa a trabajar con este tipo de estrategia publicitaria fue explicada por Saredo, para quien implica un trabajo más arduo de venta y negociación con auspiciantes pero mayores réditos en relación a los ingresos.

*En la selva online podés tener venta propia o tercerizada. Ahí el jugador N°1 es Google que te dice “cárgame los tags, los macros y yo te liquido lo que sirvo ahí”. Después tenés compra programática que son empresas que te compran tu inventario, te piden que los conectes a tu inventario, a tu sitio, “poneme este código en tus posiciones que yo los vendo”. Con respecto a ese tipo de jugadores, por haber empezado más tarde y haber entendido cómo se movían, en cuanto vimos que podíamos conseguir mucho más por*

---

86 Ibidem.

*cuenta propia lo único que tenemos en el sitio es Google y ExChange para IP exterior únicamente, puntos donde no tenemos fuerza de venta, es muy delegable. Para todo lo local tienen que venir y hablar con nosotros. Eso nos hizo un camino mucho más largo, mucho más duro porque con ellos no haría falta que estuviera yo pero perdés control sobre tu producto.<sup>87</sup>*

De acuerdo a la producción de contenidos y el nivel de comercialización de la web de Metro, la redacción y equipo digital de la emisora (compartido con otros sitios) es diverso. Montesanto destacó la importancia de un equipo de producción que si bien trabaja para distintos sitios, únicamente lo hace pensando en el online.

*Como nosotros somos un departamento exclusivamente digital tenemos un equipo audiovisual, otro de diseño, hay periodistas, todos trabajando para eso. Sí todos trabajan con la cabeza de grupo, ninguno hace nada sólo. Pueden trabajar para todos los productos que funciona perfecto.<sup>88</sup>*

Levy, productor de video, señaló que para la producción audiovisual la empresa cuenta con dos personas estables que se encargan de cubrir todas las funciones cuando las transmisiones se realizan desde el estudio de aire. Sin embargo, cuando el video se toma dentro del estudio musical o en exteriores, se tercerizan algunas tareas de acuerdo al tamaño del evento y la duración de la transmisión.

*En el estudio tenemos dos cámaras fijas, robóticas, por una cuestión de presupuesto. Cuando filmamos en el Ceratti sí traemos camarógrafos de afuera. En esos casos nosotros estamos desde el control manejando el switcher, tirando la gráfica y alguien viene a filmar. En el estudio radial pusimos cámaras robóticas para que no haga falta traer un camarógrafo y nosotros poder manejarlas con un joystick desde la consola. Es muy práctico porque tenés la posibilidad de salir de un segundo al otro. (...) Estéticamente no es lo ideal, siempre es más lindo tener un cámara. Sobre todo por una cuestión de angulación, a veces parecen cámaras de seguridad, están colgadas de arriba. (...) Uno entiende que por más que uno reniegue esto no deja de ser una radio y lo audiovisual es un complemento. (...) Cambia mucho si es vivo o se graba para subir en la semana con tiempo que después se edita. Cuando es un vivo en la el estudio musical está bastante pautado, es siempre igual. Se traen dos camarógrafos de afuera, una cámara fija nuestra en un trípode y nosotros switcheamos desde el control. Cuando es algo afuera ahí ya se contrata directamente un servicio de streaming externo. Viene una productora con sus cámaras, camarógrafos y nosotros estamos más controlando que*

---

87 Ibidem.

88 Entrevista con Adrián Montesanto, Jefe de Contenidos Digitales de Radio Metro, realizada el 8 de abril de 2016.

*produciendo. Hacemos supervisión para ver que todo salga como queremos o tomar alguna decisión en el vivo pero se terceriza todo.*<sup>89</sup>

De esta forma, el equipo audiovisual tiene versatilidad al momento de la producción que se amplía con aportes tercerizados. La redacción web de Metro cuenta con dos personas que comparten lugar de trabajo con redactores de otros sitios (FM Blue, Revista Bacanal, etc.) pero trabajan exclusivamente para la radio. El equipo audiovisual trabaja para todos los proyectos digitales mientras que los soportes de programación y diseño de las webs también son compartidos. Por último, cada uno de los staff de los programas cuenta con una persona que se encarga de gestionar el blog y las redes sociales propias.

## **5.10. Vorterix**

### **5.10.1. Contenidos**

La primera y más importante de las particularidades de Vorterix en materia de contenidos, tanto de los que se desprenden de su programación como los exclusivos para la web, es su apuesta por lo audiovisual. Las 24 horas del aire de la emisora están cubiertas con un streaming de video que genera un correlato en imagen de todo lo sucedido en materia sonora. Así, la web de Vorterix es la única que ofrece transmisión en vivo tanto en sonido como audiovisual durante toda la programación.

---

<sup>89</sup> Entrevista con Sebastián Levy, productor y operador de video en Radio Metro, realizada el 21 de julio de 2017.



Figura 47. Transmisión audiovisual de Vorterix



Fuente: [www.vorterix.com](http://www.vorterix.com)

Los contenidos del vivo, entonces, 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 de Vorterix (uno de radio, otro de grabación musical, 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.

*Está bueno que el oyente, el netvidente le decimos nosotros, pueda elegir cuándo ver o no. Tratamos de tapar un poco la magia de la radio a veces, que no se vea cuando se hacen señas. Porque la radio también es eso, son las señas, mientras uno habla, otro habla con el control. Se trata de evitar mostrar eso. Paño se llama a imagen sin audio que los tape. Si está leyendo, queda mal y lo tapamos. Hay cosas que no sabés como ilustrarlas o no encontrás imágenes porque te llegan en el momento. (...) En la tele todo está basado en las imágenes, acá pasa al revés. Está el sonido y nosotros tratamos de adaptarnos a eso. (...) Nos va informando, “tenete esto”. Además tenemos un software para hacer videos con fotos de forma rápida, de un minuto más o menos. Yo priorizo la calidad de las imágenes y obviamente no tenés alta calidad en algo que pasó rápido y lo tenés que sacar de internet, grabaciones de celulares. (...) Se van buscando paños de los temas que va hablando el columnista. Ahí sí hay un laburo de pre-producción donde nos comunicamos y vamos buscando las imágenes en la*



*semana de lo que vaya a hablar. Ya tenés el material salvo algo muy reciente. Muchas veces nos pasa que mencionan cosas que no nos avisaron y hablan de una foto o de un video y no lo tenemos. Con el tiempo eso se va puliendo.*<sup>90</sup>

Además de este trabajo en simultáneo a la programación –que implica como se verá a continuación el despliegue de un equipo de producción especial-, la web trabaja con la oferta a la carta de los principales contenidos del aire. Sin embargo, no es un detalle menor que estos recortes que pueden encontrarse son todos audiovisuales. Es decir, cuando un usuario de vorterix.com desea recuperar algún momento del aire de la radio encuentra únicamente su versión en video. Fernando Cordara es el Director de Contenidos Digitales de Vorterix y explicó las ventajas y los conceptos de la empresa al momento de producir audiovisualmente los contenidos.

*Nosotros lo que tenemos es un desarrollo e inversión muy grande en esta comunicación audiovisual que no es lo mismo que poner una camarita web en el estudio y empatarlo con el sonido de la radio. (...) Siendo Mario un personaje multimediático con mucha experiencia en televisión, radio e internet, la primera cuestión fue cuida mucho la estética de lo que se iba a ver. No tener una sola cámara, de seguridad, y trabajarlo desde el punto de vista de pensar un estudio de TV mínimo, básico, con cuántas cámaras podemos poner, qué programas podemos usar para switchear. Hubo un desarrollo de la idea artística y otra técnica. Hoy por hoy la radio está usando un programa, la consola lo está usando, que tira video. Fue un programa que se creó específicamente para Vorterix y hoy se vende a otras radios. (...) Acá hubo un desarrollo tecnológico importante tanto desde la puesta en escena, del armado del estudio (con croma, iluminación especial, micrófonos que no tapen).*<sup>91</sup>

La presentación de estos recortes consiste en una breve descripción textual, pocas veces superior al párrafo, que ancla temática y especialmente la pieza. Cordara explicó que los sucesivos cambios en el diseño de la web estuvieron basados en estudios del comportamiento de la audiencia. Esta información les demostró que la situación de acceso y consumo de los contenidos de la página se daba en situaciones de micro-ocio (un viaje o, tal como mencionó en la entrevista, en el baño). De esta forma, la mejor estrategia para la introducción de estos contenidos está ligada a descripciones breves, que no demanden

---

90 Entrevista a Cristian Riutort, Director de Cámaras de Vorterix, realizada el 29 de abril de 2016.

91 Entrevista a Fernando Cordara, Jefe de Contenidos Digitales de Vorterix, realizada el 7 de julio de 2017.

seguimientos complejos y que le habiliten al visitante elegir si ver o no el video presentado.

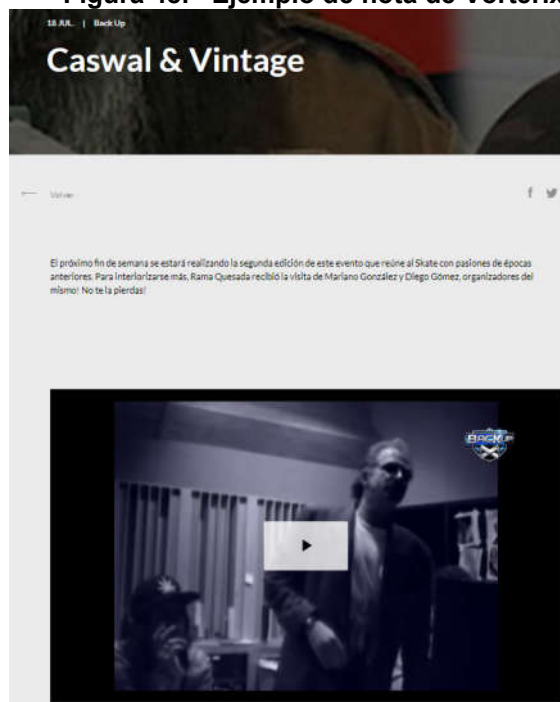
*En un principio nos dimos cuenta que había cierto tipo de contenidos textuales que no interesaban, los de más de cuatro párrafos quedaban en la nada. Siempre tuvimos como parámetro el hecho de que la gente lee este tipo de cosas en el baño, eso condiciona la extensión del contenido. No se dejaron de lado los escritos porque funcionan muy bien. Cuando son este tipo de cosas la gente prefiere leer y después ver si le interesa lo que leyó antes que ver directamente un video. En lo que es notas se concentró principalmente en textos cortos, concisos, llamativos, que anclen el video porque la gente no quiere ver un video de 5 minutos por un gag de 5 segundos. Eso se lo decimos directamente en el texto “acá vas a ver tal cosa, está buenísimo, no te lo pierdas”. Casi el 15 o 20% de la audiencia de Vorterix está ingresando a través de las redes sociales, de las notas, de los posteos en redes. Lo que más se postea en redes es la información escrita, en notas. Es un contenido que es simple, viral y que nos permite redirigir el tráfico.<sup>92</sup>*

El criterio de selección de los contenidos que deben ser subidos a la web para ofrecer de forma desprogramada a las audiencias es amplio. Principal y especialmente no pueden quedar afuera todas aquellas presentaciones musicales que se realizan en las distintas locaciones de la radio. Además, la posibilidad de contar con piezas audiovisuales para desprogramar los contenidos del aire otorga una ventaja desde el punto de vista de Cordara. Según su análisis, la capacidad de atención a un producto sonoro tiene un máximo de ocho minutos. Al ofrecer videos, éstos pueden ser más largos, hasta de 40 minutos, porque implica otro tipo de contacto con el usuario que lo elige y otro nivel de predisposición de mismo.

---

92 Ibidem.

Figura 48. Ejemplo de nota de Vorterix



Fuente: [www.vorterix.com](http://www.vorterix.com)

En materia de contenidos específicos y exclusivos para la web, Vorterix hace punta en la oferta de videos. Hay una amplia variedad de documentales, películas, recitales, cortos y micro-ficciones realizadas por la emisora –o más bien productora- y también otras tantas realizadas por terceros. La página se transforma en un portal de contenido audiovisual a demanda con la radio-marca como cabecera y ariete de entrada a una amplia oferta de producciones independientes y propias sobre el mundo de la música y la cultura pop. Tal como lo definió Cordara, Vorterix es una web de esparcimiento que tiene como eje de su oferta la generación de contenidos exclusivos que focalizan en su idea de “Vorterix Media” como productora digital audiovisual.

*Hay una cuestión, los contenidos musicales hoy por hoy son exclusivos pero al mismo tiempo no porque los tenemos todos, incluso los vivos. Tocan en la radio y después se van a otra. La estrategia hoy por hoy es crear los contenidos específicos, tener los documentales de rock que tenemos y ese tipo de desarrollos son los que son exclusivos para la página. No sólo ir a cubrir cosas que después podés tener semi replicado en otro lado. Eso lo que hace es generarnos mucho más caudal de contenidos en la página. Hay que ver siempre la justificación de trabajo invertido y resultado.<sup>93</sup>*

Dentro de las producciones propias específicas se pueden encontrar documentales sobre distintas personalidades del mundo del rock nacional así

---

93 Ibidem.

como también otros sobre fenómenos satelitales al mundo de la música (recitales, fans, por ejemplo). Toda la oferta de recitales fue producida y transmitida por la empresa. Tanto las performances en los estudios de la radio como los recitales del Teatro Vorterix y los festivales transmitidos por la radio se encuentran disponibles a demanda en la web.

En materia de producciones de terceros, el principal aporte se registra en la sección de cine y de documentales donde directores independientes ofrecen sus trabajos. Esta oferta no implica una relación comercial ni monetaria entre los directores y la emisora.

Un último aspecto de la oferta de contenidos exclusivos para la web es la generación de noticias sobre el mundo de la música. Estas notas son generadas en base a publicaciones de portales, generalmente extranjeros, cuando los temas están relacionados a músicos internacionales. En el ámbito local y nacional, las notas son producidas por la redacción del sitio.

*La principal agenda es comunicar lo que está pasando en la radio y en el mundo a nivel musical, de la agenda musical de la radio. Hay una decisión editorial de no meternos en política, religión, etc. (...) Me parece que hay otros lugares mucho más específicos y especializados para leer sobre eso. Lo nuestro es entretenimiento, cultura pop, música, animación, películas, videojuegos, comics. Es una página de esparcimiento.<sup>94</sup>*

Por fuera de los contenidos exclusivos o de los desprogramados para la web está la oferta musical. En la sección “Vorterix Ranking” se encuentra la lista de 30 canciones que además de ser votadas pueden ser escuchadas. En esta sección se puede acceder a la versión completa de la emisión del programa semanal que muestra el ranking. Es el único programa que se ofrece de forma completa para su consumo por fuera de la emisión en directo.

### **5.10.2. Organización**

La web de Vorterix también es rupturista en la organización y presentación de su página web. Al igual que en el caso de CienRadios, el portal principal y su home están dedicados y trabajados de forma tal que buscan presentar una marca que se desmarque de la industria radiofónica. No en un sentido

---

94 Ibidem.

completo pero sí en la muestra de una oferta que va más allá de los contenidos programados. Con ese objetivo se organiza la presentación de los mismos.

En la parte superior del home se encuentra una escueta barra de menú que da acceso a: otro menú desplegable con la lista de programas que componen la grilla tradicional, la indicación de cuál es el programa que se encuentra en vivo y la posibilidad de elegir el streaming de video o de audio. Sin embargo, corresponde señalar que la opción de video es la que se reproduce en forma preestablecida. Sólo se cambia a la versión sonora cuando el usuario lo desea.

Figura 49. Encabezado del home de Vorterix



Fuente: [www.vorterix.com](http://www.vorterix.com)

El marco superior del home se completa con una barra buscadora por término, un espacio para publicidades –muchas veces utilizado para autopromoción, como puede verse en la imagen- y el streaming de video que ocupa más de la mitad de la pantalla. En relación a esta decisión de diseño de la página, Cordara explicó lo siguiente.

*Lo estuvimos viendo y hubo muchos análisis de cómo seguir adelante, si poner el video opcional o no. Pero eso es matar el corazón de lo que fue el diferencial de Vorterix. Porque lo otro lo hace cualquier radio. Acá tenés que entrar y ver la radio, por eso está tan grande, por eso no está en otra pantalla. (...) La última versión tiene un gran desarrollo de contenidos audiovisuales, tirando a Netflix en cuanto a la presentación. En el estilo comunicacional de cualquier otro on demand pero simplemente porque este año y el pasado la apuesta fue subirle no solo a lo que eran las transmisiones en vivo sino ofrecer contenidos diferenciales que no estuvieran en la radio. Que mostraran completamente la marca.<sup>95</sup>*

Como describe Cordara, en su último rediseño la web de Vorterix presenta una organización que favorece a los contenidos audiovisuales a demanda. Por

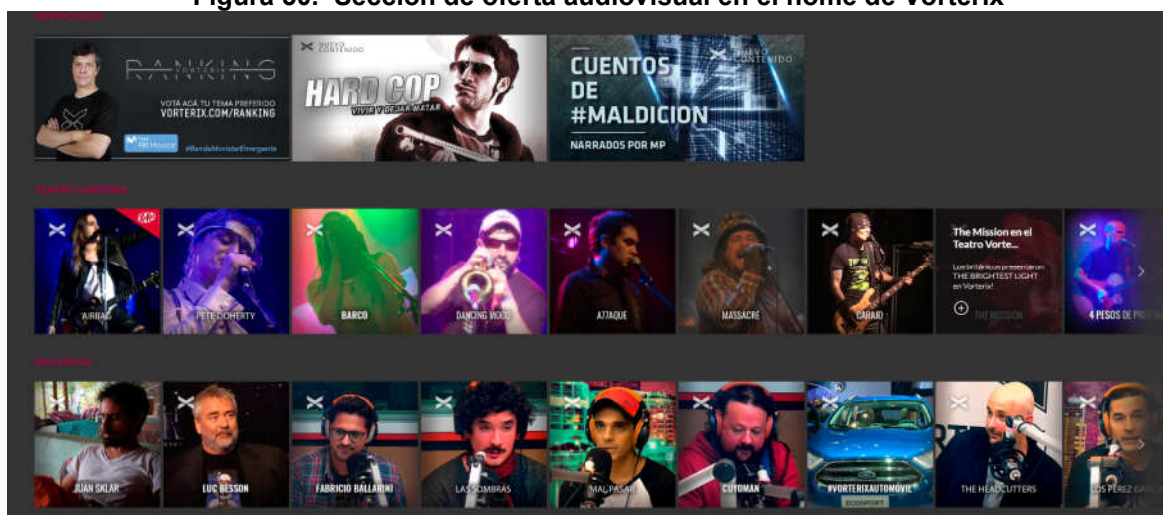
---

95 Ibidem.

debajo del streaming de video en vivo se puede encontrar una sección que ofrece nueve noticias o entradas destacadas –tres principales, con mayor tamaño que las otras-.

Por debajo de esta sección de noticias se encuentran siete filas que presentan distintos tipos de contenidos en video.

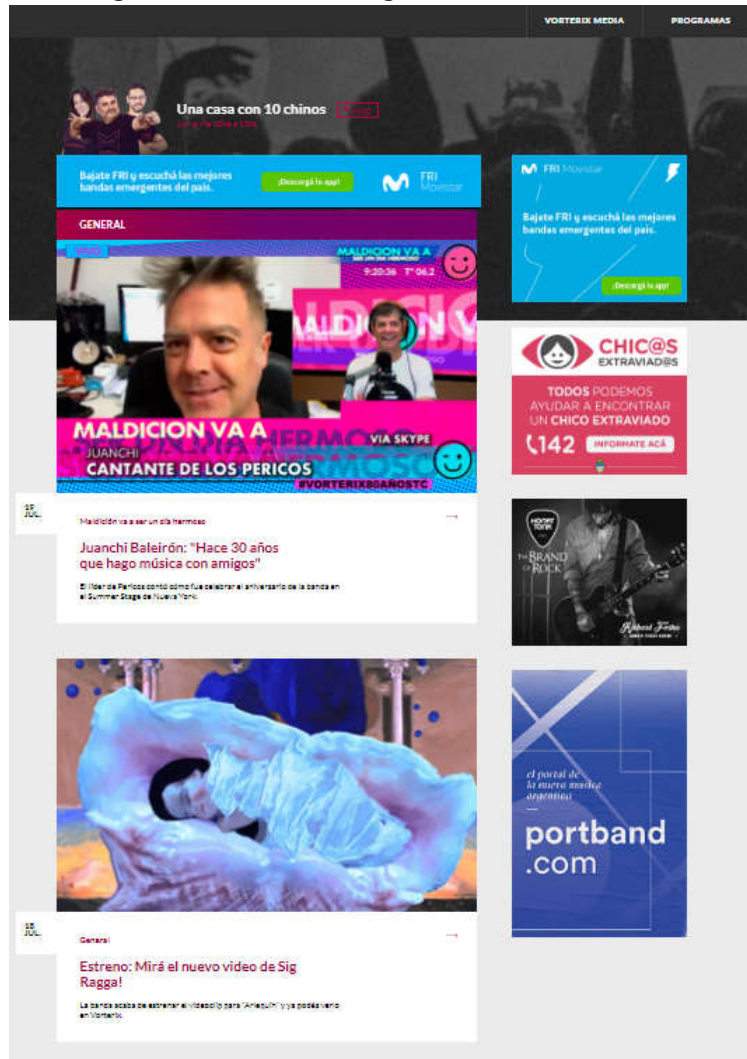
**Figura 50. Sección de oferta audiovisual en el home de Vorterix**



Fuente: [www.vorterix.com](http://www.vorterix.com)

En primer lugar están los “Destacados” que son contenidos encarados por Mario Pergolini, o los últimos materiales publicados. Luego se encuentran las transmisiones de los recitales en el Teatro Vorterix. Le sigue una sección de “Exclusivos” con participaciones de columnistas de los programas hasta secciones de ficción dentro de los mismos. Continúa “LASpinetta” con todos los shows desarrollados en el estudio de grabación musical. Por debajo se encuentra “Festivales” que también muestra recitales pero desarrollados por fuera del ámbito Vorterix. “Documentales” y “Películas” son las secciones que ofrecen contenido específicamente generado o agregado para la web. Aquí se encuentran producciones propias y de terceros entremezcladas. La última sección es “Flip Zone TV” que muestra algunas ficciones y otros formatos de noticias sobre cultura pop realizados por un canal de Web TV ajeno a la plataforma Vorterix.

Figura 51. Sección Blog de Radio en Vorterix.com



Fuente: [www.vorterix.com](http://www.vorterix.com)

En el cierre del home se puede encontrar información institucional y de contacto.

Una de las principales innovaciones de este sitio es que la radio y sus contenidos tienen una sección específica, apartada del home principal en formato blog. Allí se pueden encontrar todas las notas y entradas sobre acontecimientos de la programación así como también noticias del mundo de la música nacional e internacional. El formato blog permite filtrar los contenidos de acuerdo al programa que se quiera buscar, doce en total. Además, a diferencia del home principal, al abrirse esta página la radio se reproduce en un streaming sonoro y es el usuario el que debe cambiar al modo audiovisual si lo desea. Un último aspecto a resaltar es que presenta espacios para publicidades más "naturales" o parecidos al de las otras webs analizadas ya que las notas se

ofrecen en lista vertical que se extiende de forma indefinida mientras el usuario desciende en su navegación. A la derecha de este espacio se encuentra una columna reservada especial y exclusivamente a banners comercializados o de autopromoción –recitales, eventos, lanzamientos-.

### **5.10.3. Interactividad, servicios e información institucional**

Así como la página de Vorterix presenta novedades en materia de producción, oferta y organización de los contenidos, es destacable su falta de puntos de contacto con la audiencia (a través de la web). Ninguna de las notas puede ser comentada aunque sí puede ser replicada y compartida en Facebook y Twitter. El mayor nivel de participación del usuario se da en la sección “Vorterix Ranking” donde los visitantes pueden votar a sus canciones preferidas para hacerlas subir o ingresar en el listado de 20 canciones más requeridas.

Es destacable que tanto en la oferta de recitales (en estudio, en el Teatro o en festivales) así como para secciones, columnas e incluso para series ficcionales, Vorterix ofrece al usuario elegir qué tema escuchar (en el caso de shows), qué día escuchar (para secciones y columnas) o qué capítulo reproducir (para series). En este sentido, el funcionamiento de la web es intuitivo y muy similar, en cuanto a la navegabilidad y el nivel de autoprogramación, a una plataforma de Video On Demand tradicional.

La web tampoco ofrece información servicio como podría serlo la agenda de shows del Teatro Vorterix que forma parte de la marca. No se encuentra una grilla de la programación así como tampoco información sobre los equipos que los producen ni sus horarios (únicamente se indica cuándo comienza y termina el programa en curso).

Por último, los datos de contacto son la dirección de la emisora, una cuenta de mail y una línea telefónica mientras que no se ofrece información sobre la propiedad de la emisora ni su estructura gerencial.



#### 5.10.4. Comercialización y equipo web

La página de Vorterix es, dentro de las analizadas, una de las que menores espacios publicitarios presenta en su home y en la web en general. El video pre-roll, y una posición de banner cuadrado en la parte superior de la portada son los formatos principales que se complementan con banners verticales y otros cuadrados al interior del blog de la radio donde se encuentran desarrollos textuales y notas sobre la programación. También hay, aunque menos asiduamente, formatos más interactivos como videos cortinillas que cubren toda la pantalla y se reducen, una vez transcurridos algunos segundos, a una posición lateral. Según Analía Tiévoli, Directora Comercial de Vorterix, y José Dotro, Gerente Comercial, los formatos en video son los que más y mejor funcionan para las plataformas digitales.

Más allá de esto, la principal apuesta de Vorterix está en la generación de contenidos marcarios o patrocinados. ¿Qué son los contenidos marcarios y cómo se producen? Tiévoli lo explicó de la siguiente forma.

*Hoy el usuario te consume por donde quiere y cuando quiere. Las marcas tienen que tener la forma de llegar de esa manera a sus consumidores. Ya no es solamente poniendo tres o cuatro comerciales en prime-time de televisión porque el público de 18 a 24 no lo encontrás, de 25-35 un poco más. (...) Necesitan otras herramientas. Dentro de esas herramientas y estrategias está el micro-video porque tenés un montón de gente consumiendo video en el teléfono.<sup>96</sup>*

De esta forma Vorterix se mete en el plano comercial de la generación de contenidos con y para el anunciante. Es decir, ideas de desarrollo de producciones que provienen de una marca o contenidos propios al que le buscan marcas interesadas en relacionarse. En ese nivel de negocio, tanto Tiévoli como Dotro coincidieron en la ventaja competitiva de Vorterix en el mercado digital por tener la infraestructura, la tecnología y los conocimientos necesarios para generar ingresos a través del desarrollo de ideas, de su producción, su edición y su distribución.

*Nosotros podemos generar un contenido junto con el anunciante. Contenido vinculante del medio, que nazca desde las entrañas artísticas de Vorterix y eso se disemine por todas las plataformas de manera mucho más natural. (...) La realidad es que cada vez más las campañas que cruzan los distintos*

---

96 Entrevista a Analía Tiévoli, Directora Comercial de Vorterix, realizada el 26 de julio de 2017.

*medios y de contenido son las que más están creciendo. Ahí es donde más tenés para crecer para brindarle al anunciante otros servicios. Ya no solamente la parte de medio, de segundo de aire, de impresión de banner o el posteo en redes, sino también desde la producción e idea de ese contenido. Cámaras, locaciones, sonido, iluminación, post producción, edición, un servicio nuevo, de generador de contenido que quizás se lo hubiese llevado una agencia o una productora. Ese negocio está creciendo a buen ritmo.*<sup>97</sup>

En este nivel Vorterix muestra algunos ejemplos claros como la presentación de nuevos productos de marcas asociadas a la emisora como Ford<sup>98</sup> o también la generación de concursos musicales desarrollados en el teatro homónimo con la presencia de una gran banda y contenido para las distintas pantallas como fue el caso de Kit Kat<sup>99</sup>.

**Figura 52. Ejemplo de contenido marcario en Vorterix. Caso Ford.**



Fuente: [www.vorterix.com](http://www.vorterix.com)

Más allá de la innovación en estos aspectos, Tiévoli explicó que, en el momento del armado del proyecto y de la recaudación de los primeros fondos comerciales para su lanzamiento, fueron fundamentales los aportes provenientes de la tanda publicitaria tradicional y el apoyo de grandes marcas que acompañan a Mario Pergolini en toda su carrera mediática. Y resaltó la importancia del acompañamiento de estos grandes actores para el éxito de la propuesta propia en el mercado publicitario y la transformación de éste.

---

97 Entrevista a José Dotro, Gerente Comercial de Vorterix, realizada el 25 de julio de 2017.

98 Para ver más sobre este contenido marcario y sus transmisión especial visitar el siguiente link: [www.vorterix.com/273-forddesinghall](http://www.vorterix.com/273-forddesinghall)

99 Para ver más sobre este contenido marcario y sus transmisión especial visitar el siguiente link: [www.vorterix.com/282-airbag\\_en\\_vivo\\_en\\_el\\_teatrovorterix](http://www.vorterix.com/282-airbag_en_vivo_en_el_teatrovorterix)

*El fondeo, los primeros ingresos teníamos que traerlos del lugar más conocido por el mercado. Básicamente la disrupción estuvo en empezar a vender un concepto multiplataforma y de streaming en vivo cuando casi nadie sabía cómo era. Por lo tanto, la estrategia comercial fue siguiendo la estrategia de producto. Lo empezamos a mostrar con marcas emblemáticas que siguieron la carrera de Mario y entendieron que había un más allá en el proyecto Vorterix. Esas marcas nos permitieron mostrar activaciones en todas las plataformas. (...) Lo que yo percibo como mayor cambio es que antes nos enfocábamos en el rating y en lo cualitativo de los conductores que tenías por un PNT. Hoy el foco está puesto en qué audiencias tenés para ofrecer, lo demás también suma. No es lo mismo tener a Mario que no. El cambio de foco es lo fundamental lo que en la venta y comercialización cambió a partir de la irrupción de internet. Entender quién está del otro lado y que tu eje de venta es esa audiencia.<sup>100</sup>*

Dotro, por otro lado, destacó que aún hoy la publicidad de radio en aire sigue siendo la “vaca lechera” de la empresa. Además, explicó que Vorterix comenzó a tercerizar posiciones publicitarias para venta programática y que una de las principales estrategias desarrolladas para desmarcarse de la idea de “web de una radio” al momento de la comercialización fue la generación de contenidos específicos.

*Eso puede pasar en otros medios porque las webs en otros medios son órganos más específicos de esos medios. Es más como un producto y no algo separado. Calculo que puede llegar a venir por ese lado. Quizás también por una estrategia errónea de haber bonificado el sitio para vender un segundo de radio, una página de un diario, quizá eso le jugó en contra al momento de revertir esa situación y que no te la vean como la página de tu radio. Quizás también porque el contenido que está en la página no es más que algo que pasa en la radio. Nosotros en Vorterix tenemos muchas cosas que podés ver y leer que no suceden en la radio y exclusivamente pensados para web.<sup>101</sup>*

En relación al equipo comercial, Dotro señaló que en un plantel de diez personas –entre gerencia, ejecutivos, carga y marketing- hay una persona que se dedica especial y únicamente a digital porque las agencias de medios y muchos grandes anunciantes no tienen equipos multiplataformas, como maneja Vorterix, sino sectores únicamente digitales o únicamente de radio.

El equipo de producción de contenidos de Vorterix cuenta con algunas características que no se encuentran en otros casos analizados. Es el caso del equipo de producción audiovisual que está compuesto por 12 personas entre

---

100 Entrevista a Analía Tiévoli, Directora Comercial de Vorterix, realizada el 26 de julio de 2017.

101 Entrevista a José Dotro, Gerente Comercial de Vorterix, realizada el 25 de julio de 2017.

técnicos, operadores, directores, switchers y editores. Riutort explica las funciones que cumplen estas personas.

*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.<sup>102</sup>*

Este equipo se completa, finalmente, con la redacción digital al mando de Fernando Cordara quien explicó que cuenta con cinco productores webs que cubren 18 horas de programación (la jornada comienza a las 6am) con cortes y publicaciones específicos de los ciclos del aire. Luego hay dos redactores/productores que trabajan en la búsqueda y redacción de notas de agenda musical para el sitio. Cada uno de estos productores, tanto los que trabajan sobre la programación como los de agenda musical, publican las notas en las redes sociales. Además, el equipo se completa con diseñadores y programadores que cumplen la función de mejorar la “experiencia del usuario” y armar microsítios para eventos o marcas.

---

102 Entrevista a Cristian Riutort, Director de Cámaras de Vorterix, realizada el 29 de abril de 2016.

## **6. Análisis y comparación de las estrategias**

Este apartado tiene por objetivo realizar una comparación y una clasificación de las distintas estrategias de las radios analizadas en sus páginas webs. De esta forma se analizan las propuestas de contenidos –con diferenciación para el tratamiento de la programación de aire y para la producción de piezas exclusivas para la web-; las de organización, interactividad e información complementaria o de servicio; las estrategias de comercialización y de generación de ingresos a través de esta plataforma; y, por último, los recursos humanos puestos al servicio del proyecto web –tanto para contenidos como para comercial-.

En cada uno de los apartados que trabajan los distintos aspectos a comparar, se diferencian a las emisoras AM –Cienradios (Mitre), La Red, Nacional, Continental, Del Plata y MinutoUno (por Radio 10)- de las FM –CienRadios (La 100), Disney, Metro, Vorterix y Aspen-. Esto es así porque se buscan rasgos comunes que caractericen a estos dos grupos de emisoras ya que cuentan con públicos y contenidos diferenciados entre sí.

Finalmente, este capítulo del trabajo propone una clasificación según niveles de respuestas o tipos de modelos de negocios que distingan a las emisoras.

### **6.1. Estrategias de contenidos de la programación**

#### **6.1.1. Radios AM**

El trabajo con los contenidos del aire de las emisoras de AM puede ser analizado con una doble vara: la desprogramación y el trabajo multimedia. Con la primera se busca medir la forma en la cual la radio ofrece sus productos fuera de la programación y de qué tipo son. Con la segunda se buscan describir los lenguajes utilizados para comunicar esos contenidos y si se aprovechan las capacidades que, en este sentido, ofrece internet.

Antes de comenzar a describir las diferentes estrategias se excluye, de aquí en más, a MinutoUno que no ofrece ningún tipo de contenido ni de servicio sobre las radios que forman parte del Grupo Indalo (Mega, Vale, Pop y Radio Diez) salvo su programación en directo.

**Tabla 11. Estrategias de oferta y trabajo con los contenidos del aire en AM**

		Del Plata		Continental		La Red		Nacional		Minutouno		Cienradios-Mitre		
Con contenidos del aire	Streaming	X		X		X		X		X		X		
	Recortes a demanda	Programas completos			X	alta			X	media				
		Secciones	X	baja	X	media			X	alta			X	baja
		Entrevistas	X	alta	X	muy alta	X	alta	X	muy alta			X	media
		Editoriales	X	baja	X	media			X	media			X	media
		Música												
		Boletín informativo							X	alta				
	Recortes para descarga	Programas completos							X	media				
		Secciones			X	media								
		Entrevistas			X	muy alta								
		Editoriales			X	media								
		Música												
		Boletín informativo												
	Videos	Programas completos												
		Secciones											X	baja
		Entrevistas							X	muy baja			X	baja
		Editoriales											X	baja
		Música												
		Boletín informativo												
	Streaming video											X		
	Notas escritas	Título, bajada, foto y audio	X	alta	X	muy alta	X	alta	X	muy alta			X	alta
		Título, bajada, nota y audio			X	baja	X	media	X	alta			X	media
		Título, bajada, nota y video			X	baja			X	media			X	baja
		Título, bajada, nota							X	muy baja				
	Fotogalerías	En estudio							X	muy baja			X	muy baja
		Fuera de estudio							X	muy baja			X	muy baja
		Vivo							X	muy baja			X	muy baja
		Backstage							X	muy baja			X	muy baja

Fuente: Elaboración propia

Las tres columnas que forman parte de la descripción de la propuesta de cada una de las radios muestran: en primer lugar si el recurso es utilizado y en segundo lugar la frecuencia de publicación o actualización diaria. Una frecuencia “muy baja” indica menos de una entrada por día, “baja” entre una y dos, “media” entre tres y cinco, “alta” entre seis y diez y “muy alta” más de diez.

Estas categorías se conformaron de acuerdo a la cantidad de notas observadas en los sitios

Como puede verse en el gráfico que forma parte de este apartado, todas las emisoras ofrecen recortes sonoros de su programación con diferentes intensidades de actualización. Continental y Nacional son las que más cantidad de recortes suben, con mayor variedad de tipos de contenidos y con mayor cobertura a lo largo de toda la programación. Además, estas dos emisoras son las únicas que ofrecen las ediciones completas de los programas en un archivo sonoro propio. También son las únicas que permiten descargar los audios: en el caso de Nacional, en la sección “Podcasts”, se habilita la descarga de una parte de los programas –en especial los de una hora de duración emitidos sábados y domingos- mientras que en Continental todos los audios que pueden consumirse en streaming también pueden descargarse.

Para Del Plata –que utiliza como soporte la plataforma RadioCut- los recortes de la programación conforman la única oferta de contenidos de su web aunque no se publican tantos como en las dos radios mencionadas anteriormente. En un caso similar, la sección de Radio Mitre dentro de CienRadios publicó, en el período analizado, menos de diez recortes diarios de la programación aunque este contenido no es la única oferta de la web. Además, Mitre es la única de las emisoras analizadas que publica regularmente videos con contenidos de sus programas de aire –especialmente entrevistas y editoriales-. Estos contenidos son el resultado de otra de las principales diferencias de Mitre con el resto de las radios AM: es la única que cuenta con un streaming de video en vivo que cubre buena parte de la programación. Radio Nacional es el otro caso de publicación de videos aunque son muy esporádicos y breves.

Radio La Red, el último de los casos por describir, publica diariamente recortes de su programación aunque ésta no tiene una cobertura completa. Todas estas piezas son de entrevistas realizadas al aire de los programas de primera y segunda mañana. Tampoco ofrece recortes para descargar ni formatos en video.

La multimedialidad del trabajo con los contenidos del aire se midió con la cantidad de texto, fotos y videos que se suman a la oferta o descripción de las piezas. Tanto Nacional como Continental y Mitre realizan desarrollos textuales

de sus recortes aunque la primera es la que lo hace con mayor asiduidad. Sin embargo, en los cinco casos tomados se encuentra que la mayor parte de las entradas que refieren a contenidos de la programación se presentan con un título, una bajada, una foto ilustrativa y, a continuación la pieza de audio o video, sin desarrollos textuales. Sólo Nacional, y en pocas ocasiones, realiza transcripciones de entrevistas o editoriales sin ofrecer el recorte de audio o de video. Por último, sólo Mitre y Nacional utilizan las fotogalerías para ilustrar momentos del aire aunque no son utilizadas con frecuencia.

### 6.1.2. Radios FM

A diferencia de las radios AM analizadas, las FM que forman parte del cuerpo de estudio trabajan mucho menos en la desprogramación de sus contenidos de aire para sus páginas webs. Esto puede tener como motivo principal que las primeras son más habladas y las segundas son más musicales. Esto se confirma al analizar que las radios que más música programan de las estudiadas –Aspen y Disney- no publican recortes sonoros de su programación. De hecho son las que menos contenidos ofrecen relacionados con el aire ya que sólo publican algunos videos con entrevistas o artistas que tocaron en vivo. Disney, además, publica algunas noticias escritas con muy baja frecuencia.

**Tabla 12. Estrategias de oferta y trabajo con los contenidos del aire en FM**

		La100		Metro		Aspen		Disney		Vorterix			
<b>Con contenidos del aire</b>	<b>Recortes a demanda</b>	Streaming	X		X		X		X		X		
		Programas completos											
		Secciones	X	baja	X	media							
		Entrevistas	X	baja	X	media	X	muy baja					
		Editoriales	X	baja									
		Música			X	baja							
	<b>Recortes para descarga</b>	Boletín informativo											
		Programas completos											
		Secciones			X	muy baja							
		Entrevistas			X	muy baja							
		Editoriales											
		Música											
	<b>Videos</b>	Boletín informativo											
		Programas completos											
		Secciones	X	baja	X	muy baja					X	media	
		Entrevistas	X	baja	X	muy baja	X	muy baja	X	muy baja	X	media	
		Editoriales	X	baja							X	media	
		Música	X	baja	X	muy baja			X	muy baja	X	media	
Boletín informativo													



	Notas escritas	Streaming video	X		X					X		
		Título, bajada, foto y audio	X	baja	X	alta					X	muy alta
		Título, bajada, nota y audio	X	baja	X	muy baja						
		Título, bajada, nota y video	X	baja	X	muy baja						
	Fotografías	Título, bajada, nota										
		En estudio	X	baja	X	muy baja			X	muy baja		
		Fuera de estudio	X	baja	X	muy baja			X	muy baja		
		Vivo	X	baja	X	muy baja			X	muy baja		
		Backstage	X	baja	X	muy baja			X	muy baja		

Fuente: Elaboración propia

Vorterix tampoco ofrece recortes con audio de su programación pero sí lo hace en formato video ya que cuenta con una transmisión en vivo por streaming audiovisual durante las 24hs. Es el único caso que cuenta con esta opción para los visitantes de su web. Además, como se describió en el capítulo anterior, la propuesta audiovisual de Vorterix es la de mayor nivel de producción entre las estudiadas (multicámara, generación de escenografías digitales, variación de los lugares de transmisión, generación de contenidos ad-hoc, variación de tomas, etc.).

Metro, la más hablada de las FM –principalmente de lunes a viernes entre las 6 y las 22 horas- es la que mayor cantidad de recortes de audio ofrece. Sin embargo, el ritmo de publicación es desigual ya que cada uno de los programas cuenta con una persona que se encarga de gestionar el blog propio donde se suben los contenidos. Así, se encuentran disparidades entre los distintos ciclos al momento de actualizar los recortes. Todos suben al menos una pieza diaria y el género más elegido son las entrevistas. Además, es la única de las emisoras analizadas que permite la descarga de estos archivos.

En materia audiovisual, Metro también cuenta con streaming de video que es utilizado como recurso de forma esporádica para transmitir algún evento con significancia comercial (sorteos o eventos patrocinados) o artística (recitales en los estudios de la radio o fuera de ellos).

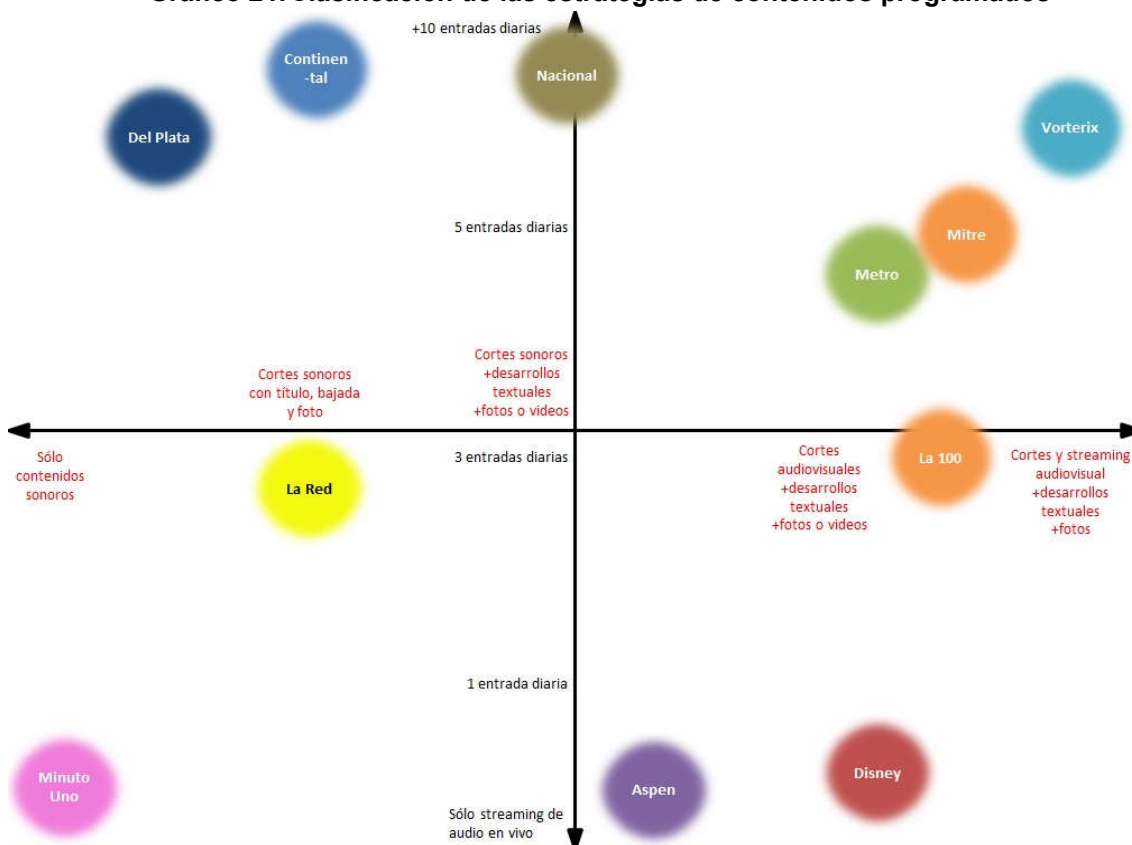
En el caso de La 100, que como Mitre forma parte de CienRadios, los recortes subidos son menos que los de la AM de la misma empresa y en la mayor parte de los casos son publicados en formato audiovisual. Esto es así porque, como ocurre con Mitre, se realizan transmisiones en vivo por streaming en algunos tramos de su programación. Se destaca que, a diferencia de Vorterix o Metro donde los contenidos de video se ofrecen en mayor cantidad, los audiovisuales

de La 100 no siempre pueden ser encontrados en la web luego de su transmisión (por ejemplo recitales brindados por distintos artistas dentro de la emisora o fuera de ella).

En materia de multimedialidad se destaca que los desarrollos textuales son poco utilizados para acompañar los recortes. En La 100 es donde se usan en mayor cantidad aunque la frecuencia es baja. Tanto en Metro como en Vorterix, el 90% de las entradas que refieren a cuestiones del aire de la emisora sólo se acompañan de un título, una breve descripción o bajada y una foto (en Vorterix es menos usual el uso de fotografías).

### 6.1.3. Comparación y categorización de las estrategias con los contenidos programados

Gráfico 21. Clasificación de las estrategias de contenidos programados



Fuente: Elaboración Propia

Como puede verse en el cuadro que cierra este apartado, las estrategias de las radios AM cuentan con los recortes sonoros como principal forma de desprogramación del aire y lo hacen con una mayor frecuencia que las radios de FM. Estas últimas, multimediatizan de una forma más amplia la oferta de

estos contenidos (en formato video y con fotos) aunque sólo una (Vorterix) se acerca a los 10 recortes diarios que muestran algunas AM.

Por último, las FM más musicales (Aspen y Disney) casi no trabajan con los contenidos de su programación y La Red cuenta con una web desactualizada en la mayor parte de su programación.

## **6.2. Estrategias de contenidos exclusivos**

### **6.2.1. Radios AM**

En este apartado se analizan y clasifican los productos generados por las emisoras exclusivamente para internet, es decir, aquellos que no hacen referencia ni trabajan sobre la programación de aire. Así, se observa si las páginas webs de las radios estudiadas presentan notas escritas, videos, recortes sonoros, canales de streaming (sonoro o audiovisual) o si arman secciones (verticales) específicas para agrupar ese tipo de producciones.

El análisis de este tipo de propuestas por el lado de las radios AM estudiadas muestra que son pocas las que trabajan contenidos específicos para la web y que las que los tienen, los publican con poca frecuencia y utilizan productos de terceros (producciones sindicadas). Para eso, en los cuadros comparativos se suma una columna entre la utilización del recurso y la frecuencia que indica si se utiliza producciones de terceros.

Radio Del Plata no trabaja ningún tipo de contenido que no refiera a su programación. Lo mismo sucede, como se dijo anteriormente, con las radios nucleadas en MinutoUno. En Continental también son muy pocos los contenidos específicos generados para la web. Algunas notas escritas que se complementan con videos, todo generado para otros portales. Es el caso del blog de noticias internacionales que replica las notas que su autor publica en la agencia estatal Télam y videos generados por cadenas de noticias.

**Tabla 13. Estrategias de producción y tipos de contenidos exclusivos de las AM**

		Del Plata	Continental		La Red		Nacional		Minutouno			
Contenidos extra programación	Streaming	Canales informativos										
		Canales musicales										
		Transmisiones especiales										
	Recortes a demanda	Música propia						X	muy baja			
		Entrevistas						X	muy baja			
		Informes						X	baja			
		Crónicas						X	baja			
		Boletines informativos						X	baja			
		Programas completos										
	Recortes para descarga	Música										
		Entrevistas										
		Informes										
		Crónicas										
		Boletines informativos										
		Programas completos										
	Videos	Música										
		Entrevistas			X	muy baja			X	baja		
		Informes			X	muy baja	X	muy baja	X	baja		
		Crónicas			X	muy baja			X	baja		
		Boletines informativos										
		Programas completos										
	Streaming video	Canales informativos										
		Canales musicales										
		Transmisiones especiales										
	Notas escritas	Título, bajada, foto y audio										
		Título, bajada, nota y audio							X	baja		
		Título, bajada, nota y video			X	muy baja	X	X	muy baja	X	X	baja
		Título, bajada, nota			X	muy baja	X	X	media	X	X	baja
	Fotogalerías	Eventos institucionales							X			
		Recitales							X			
Actualidad informativa								X				
Transmisiones especiales								X				
Verticales de contenidos	Salud											
	Moda											
	Deportes											
	Turismo											
	Política											
	Economía											
	Música											
	Tecnología											
Cultura en general												

Fuente: Elaboración Propia

Radio La Red, por su lado, cuenta con notas de actualidad en su sección “Últimas Noticias” que son tomadas de otros portales del grupo propietario (América). Así publica un promedio de tres noticias diarias sobre

acontecimientos de interés general que replican textos, videos y fotos producidos para otros sitios.

En cuanto a Radio Mitre, la generación de contenidos exclusivos para la web debe ser incorporada al análisis global del sitio CienRadios que se describirá en el apartado siguiente correspondiente al de las FM. Allí se encuentran, como se vio, los contenidos de Mitre y La 100. A partir de este punto, entonces, se analizarán en conjunto a través de CienRadios en el apartado de las FM.

### **6.2.2. Radios FM**

Al tomar las estrategias de las radios FM para sus páginas webs en materia de producción y oferta de contenidos específicos y exclusivos para esa plataforma corresponde comenzar por el caso de CienRadios.

Se trata, sin dudas, del sitio que mayor variedad y cantidad de contenidos exclusivos genera y ofrece. Por ejemplo: es el único de los casos analizados que ofrece canales de programación en streaming que únicamente se transmiten por internet. Como se vio en la descripción, cuenta con radios musicales y con un canal informativo internacional (de una cadena de noticias francesa) que complementan la oferta de aire. Además también ofrecen contenidos sonoros (podcasts) que se publican diariamente sobre distintas temáticas. En materia audiovisual, los videos publicados son producidos en su mayoría por terceros para ilustrar algunas notas escritas pero también se encuentran otros contenidos elaborados exclusivamente para la web como pueden ser entrevistas a músicos o secciones humorísticas. Estos contenidos de producción propia tienen una frecuencia de subida muy baja (menos de uno al día). Esta web también ofrece gran cantidad de notas escritas sobre distintas temáticas que se agrupan en verticales de contenidos temáticos. Estas notas, por lo general, se encuentran complementadas por videos, fotogalerías o imágenes de redes sociales y cuentan con poco desarrollo textual (de tres a cuatro párrafos en promedio).

**Tabla 14. Estrategias de producción y tipos de contenidos exclusivos de las FM**

		Cienradios		Metro		Aspen		Disney		Vorterix				
Con contenidos extra programación	Streaming	Canales informativos												
		Canales musicales	X											
		Transmisiones especiales												
	Recortes a demanda	Música propia						X	muy baja					
		Entrevistas						X	muy baja					
		Informes	X		baja									
		Crónicas	X		baja									
		Boletines informativos												
		Programas completos												
	Recortes para descarga	Música												
		Entrevistas												
		Informes	X		baja									
		Crónicas	X		baja									
		Boletines informativos												
		Programas completos												
	Videos	Música	X	media		X	baja	X	baja	X	X	muy baja	X	muy baja
		Entrevistas	X	media	X	X	baja	X	baja	X		muy baja	X	muy baja
		Informes	X	media		X	baja						X	muy baja
		Crónicas	X	media		X	baja						X	muy baja
		Boletines informativos	X											
		Programas completos	X		muy baja								X	muy baja
	Streaming video	Canales informativos												
		Canales musicales												
		Transmisiones especiales											X	muy baja
	tas escritas	Título, bajada, foto y audio	X	X	muy baja									
		Título, bajada, nota y audio	X	X	muy baja									
		Título, bajada, nota y video	X	X	muy alta	X	X	media	X				X	media
		Título, bajada, nota	X	X	muy alta	X		media	X		X	baja	X	media
	Fotogalerías	Eventos institucionales	X		muy baja					X		muy baja		
		Recitales			muy baja	X		muy baja	X	muy baja	X	muy baja		
Actualidad informativa		X	X	media						X	muy baja			
Transmisiones especiales					X		muy baja	X		X	muy baja			
Verticales de contenidos	Salud	X		media										
	Moda	X		media										
	Deportes	X		media										
	Turismo													
	Política													
	Economía													
	Música													
	Tecnología	X		media										
Cultura general	X		media								X	X	media	

Fuente: Elaboración propia

Metro no produce ningún tipo de contenido sonoro exclusivo para internet. Contó, durante el período estudiado, con algunas producciones audiovisuales pero con una frecuencia discontinua (menos de un programa por semana). Publica entre cinco y seis notas diarias que son complementadas con videos y fotos. Estas notas son producidas por la redacción digital del grupo de medios y por lo tanto una parte son producidas para Metro y otras para otros sitios (a los cuales las notas redirigen).

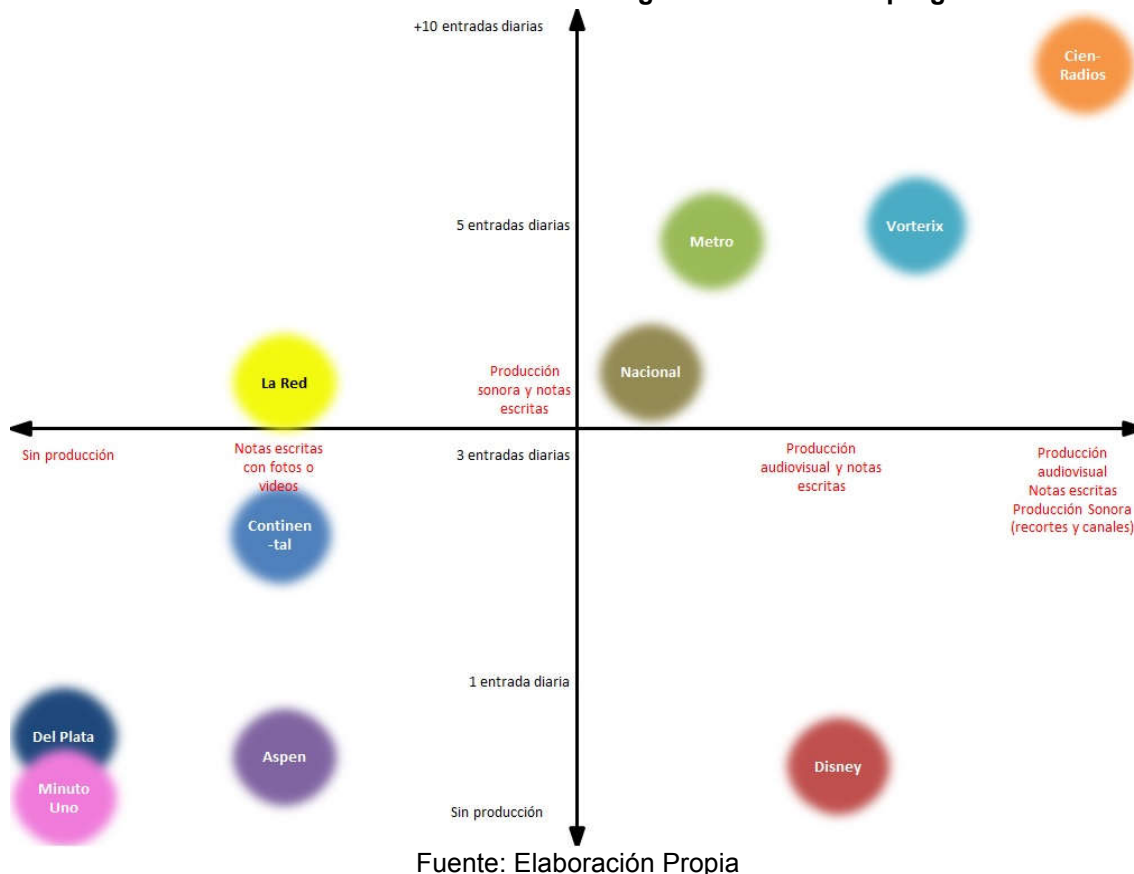
Tanto Disney como Aspen publican muy pocos contenidos específicos para sus webs. Ambas producen algunas notas escritas sobre acontecimientos relacionados a su agenda musical con una frecuencia baja (menos de una nota diaria). Disney produce de manera muy espaciada algunos videos exclusivos con artistas que visitan los estudios mientras que en la web de Aspen se ofrecen recortes musicales (breves) y videoclips de los músicos más rotados al aire.

Por último, Vorterix tiene una producción exclusiva para la web que combina las notas escritas sobre agenda musical (entre tres y cuatro noticias diarias, de terceros en su mayoría) y los audiovisuales. En este último rubro, la emisora produce documentales o programas completos que se publican con una frecuencia muy baja (nunca de forma diaria) que se combina con la agregación de producciones de terceros como películas independientes, otros documentales y otros contenidos –incluso ficcionales– de la vertical correspondiente a Flip Zone TV.

### **6.2.3. Comparación y categorización de las estrategias con los contenidos exclusivos**

Tal como pudo verse en el desarrollo de este apartado, las propuestas de contenidos exclusivos para las webs de las radios son acotadas y principalmente escritas. Las páginas de emisoras AM son las que menor cantidad de notas, audios o videos sin relación con la programación publican.

**Gráfico 22. Clasificación de las estrategias de contenidos programados**



La excepción es el caso de CienRadios que es el sitio con mayor diversidad y cantidad de contenidos. Contenidos en video de producción propia, sindicación de contenidos ajenos, fotogalerías, gran cantidad de notas escritas, podcasts y hasta canales de streaming musical forman parte de una oferta multimedia que trata de expandir las marcas radiofónicas tradicionales.

En el caso de las FM, Vortex es la que más se destaca con una propuesta focalizada en lo audiovisual. Por el lado de Metro el catálogo es un poco menor y concentrado en la oferta de noticias escritas. Disney y Aspen, al igual que con el trabajo sobre sus programaciones, muestran poca actividad.

### **6.3. Estrategias de organización, interacción y otras informaciones/servicios**

#### **6.3.1. Radios AM**

En materia de organización, ubicación y ordenamiento de los contenidos en las webs analizadas se puede decir que las radios AM priorizan y jerarquizan los contenidos de su programación. Esto es así porque, como se vio, no cuentan



con un fuerte caudal de producción desligada de la misma. Así, tanto Del Plata como La Red, Continental y Nacional muestran en la parte superior de sus sitios entradas que cuentan qué fue lo último que pasó en el aire de la radio –y no tanto lo más importante-. Al mismo tiempo, estos cortes pueden ser organizados y en muchos casos filtrados por la pertenencia a determinados programas.

Como se dijo en líneas anteriores, en los casos de Continental y Radio Nacional se destaca la existencia de un archivo sonoro donde se pueden buscar recortes y programas completos. Sin embargo, esta opción no tiene un acceso fácil ni un lugar central en el home de estas webs. Además, estos sitios se diferencian del resto de los analizados por ofrecer distintas secciones dentro de su página y de esta forma, distintas maneras de organizar/filtrar las notas ofrecidas.

**Tabla 15. Organización e información/servicio en las webs de radios AM**

		Del Plata	Continental	La Red	Nacional	Minutouno	
Organización e interactividad selectiva	RSS			X		X	
	Filtros de contenidos	Por programas		X	X	X	
		Por tipo de contenidos		X			
		Por Fecha		X			
	Buscador		X	X	X	X	
	Archivo sonoro			X		X	
	Lo más leído			X	X		
	Últimas noticias			X	X		
	"Tal vez te interese"					X	
	Ranking musical						
	Destaque tas en vivo		X	X		X	
	Destaque streaming en vivo		X		X		X
	Destaque tas y contenidos exclusivos						
	Mixto con predominancia programación						
Mixto con predominancia exclusivos							
Cantidad de secciones			12		8		
Cantidad de Blogs/ Micrositios/Verticales			7				

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, todas las webs de radios AM ofrecen información sobre la grilla de programación y sobre los programas que la conforman. Además, Continental, Nacional y La Red ofrecen datos sobre sus propietarios mientras que las primeras dos y Del Plata cuentan con un listado de su cadena de repetidoras en todo el país. En materia de información/servicio, sólo La Red y Continental cuentan con datos meteorológicos pero ninguna otra emisora

publica datos sobre el mercado financiero o sobre el estado del tránsito. Radio Nacional cuenta con una agenda de eventos que se realizan dentro de las instalaciones de la radio o relacionados.

**Tabla 16. Participación, interactividad y viralización de contenidos en AMs**

		Del Plata	Continental	La Red	Nacional	Minutouno	
Participación e interactividad comunicativa	Mails de programas						
	Contacto institucional	X	X				
	Mails de staff						
	Comentarios en artículos	Sólo registrados		X			
		Vía Facebook		X			
		Cualquiera					
	Viralización	Facebook	X	X	X	X	
		Twitter	X	X	X	X	
		Google +	X	X	X		
		Mail		X			
	Encuestas			X			
	Sorteos /Concursos						
	Foros		X				
	Chats abiertos con programas		X				
Chats abiertos con invitados							
Votación de tas							
Contenidos enviados por usuarios							

Fuente: Elaboración propia

Si se analiza el lugar que estas webs dan a la participación e intercambio de mensajes o contenidos con sus usuarios se encuentra que ninguno de los casos tomados publica producciones de oyentes/usuarios. Además, ninguna publica datos de contacto con los staffs de los programas, sólo números de teléfonos y cuentas de mail institucionales. Sólo Continental permite realizar comentarios a sus artículos, pueden hacerlo quienes estén registrados en Facebook. Todas las radios habilitan que los contenidos sean compartidos en las principales redes sociales aunque ninguno permite el envío de los mismos a través de cuentas de mails.

Por último, sólo La Red utiliza el recurso de encuestas en su sitio aunque se publican de forma poco frecuente.

### 6.3.2. Radios FM

Al analizar las estrategias de participación, interactividad, organización del sitio e información/servicios de las webs de las FM trabajadas se encuentra mayor nivel de utilización de distintas herramientas.

CienRadios muestra una organización compleja que combina una amplia variedad de secciones con verticales de contenidos y sub-dominios para las principales marcas-radio. El portal principal ubica en el lugar más relevante las transmisiones en vivo de las emisoras que nuclea (La 100 y Mitre). Luego, todos los contenidos ofrecidos son exclusivos para la web: notas escritas y canales musicales principalmente. En los portales específicos de las radios las entradas también favorecen mayoritariamente a notas que hacen referencia a sucesos de la programación. Además, la web cuenta con una amplia y variada hipertextualidad favorecida por un sistema de recomendación de notas y contenidos.

Tanto Aspen como Disney dan un lugar central a sus streamings en vivo aunque luego organizan los pocos contenidos ofrecidos de forma tal que complementen con notas la agenda musical de la emisora. En el segundo caso, la web se encuentra enmarcada en un sitio que reúne los portales de las radios que conforman toda la cadena latinoamericana de Radio Disney. Además, las noticias de último momento se encuentran alojadas en un blog.

Metro, por su parte, tampoco prioriza la presentación de lo más importante o lo último acontecido en la programación de la radio. A diferencia de otros sitios, utiliza el formato blog para que cada uno de los principales programas de la grilla publique allí sus recortes o contenidos relacionados. El sitio principal conjuga noticias del mundo musical o cultural que hace a la propuesta artística de la emisora con algunos contenidos patrocinados y, en menor cantidad, acontecimientos relevantes del aire de la radio.

Por su parte, Vorterix cuenta con una organización que prioriza no sólo la transmisión audiovisual en vivo de su programación sino también la amplia variedad de contenidos en video que forma parte de su catálogo. Se distingue por presentar en formato Blog a los contenidos relacionados con su programación. Sólo algunos recortes ingresan a la sección “Últimas noticias” que se ubica en una parte central del home. Además, el blog de la radio habilita el filtrado de los contenidos por los programas de la grilla.

Ninguna de las FM ofrece algún tipo de información/servicio mientras que sólo Aspen publica información sobre su estructura de propiedad. Al contrario de las AM, ninguna emisora enumera el listado de repetidoras mientras que sólo

Metro cuenta con un archivo sonoro aunque menos organizado que los casos de Continental y Radio Nacional. Todas las webs tienen distintas secciones (variadas en cantidad y temáticas) y sólo Metro publica un feed de RSS para suscribirse a los contenidos publicados. Por otro lado, salvo La 100 todas las emisoras publican un ranking musical.

**Tabla 17. Organización e información/servicio en las webs de radios FM**

		Cienradios	Metro	Aspen	Disney	Vorterix	
Organización e interactividad selectiva	RSS		X				
	Filtros de contenidos	Por programas		X			X
		Por tipo de contenidos	X	X		X	
		Por Fecha					
		Buscador	X	X		X	X
	Archivo soro		X				
	Lo más leído	X	X				
	Últimas ticias	X	X	X			
	"Tal vez te interese"	X	X			X	
	Ranking musical		X	X	X	X	
	Destaque tas en vivo						
	Destaque streaming en vivo				X		
	Destaque tas y contenidos exclusivos	X					
	Mixto con predominancia programación			X			
	Mixto con predominancia exclusivos			X		X	
Cantidad de secciones	13	12	4	5			
Cantidad de Blogs/ Micrositios/Verticales	24	6		1	1		

Fuente: Elaboración propia

En materia de participación e interactividad se encuentra que, al contrario de lo que podría esperarse, las webs de las radios FM no son necesariamente más abiertas que las de las AM.

**Tabla 18. Participación, interactividad y viralización de contenidos en FMs**

		Cienradios	Metro	Aspen	Disney	Vorterix	
Participación e interactividad comunicativa	Mails de programas		X				
	Contacto institucional	X	X			X	
	Mails de staff		X				
	Comentarios en artículos	Sólo registrados		X		X	
		Vía Facebook		X		X	
		Cualquiera					
	Viralización	Facebook	X	X	X	X	X
		Twitter	X	X	X	X	X
		Google +	X	X			
		Mail					
Encuestas	X	X		X			
Sorteos /Concursos	X	X	X	X	X		

	Foros		X			
	Chats abiertos con programas					
	Chats abiertos con invitados					
	Votación de tas		X			
	Contenidos enviados por usuarios					

Fuente: Elaboración Propia

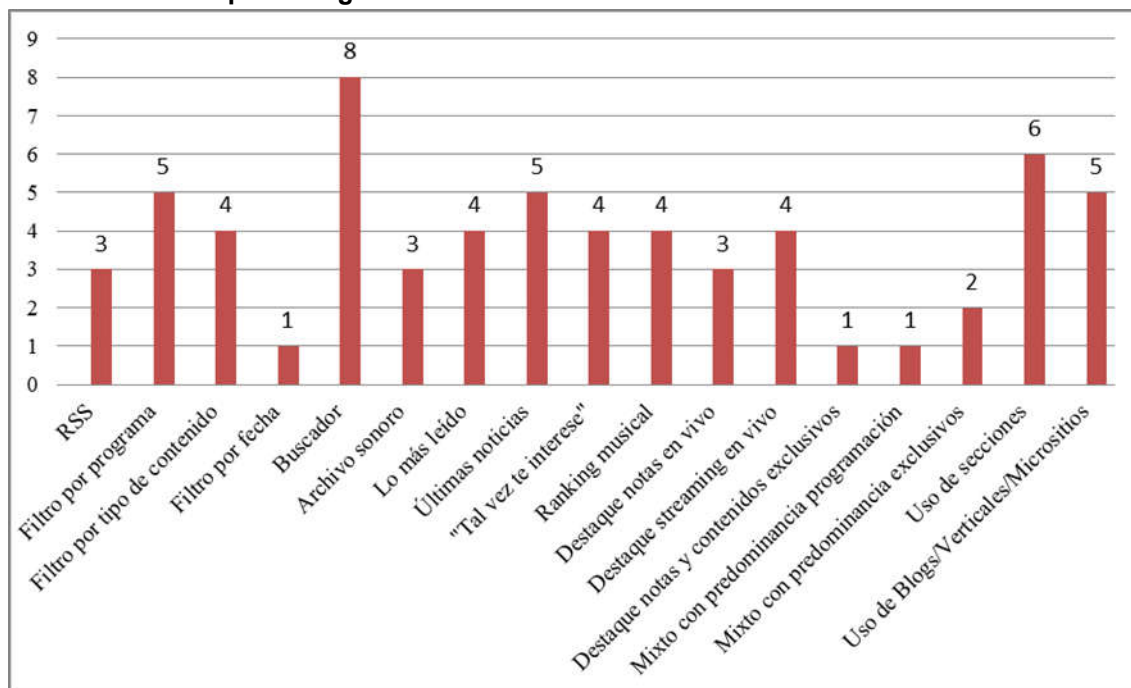
En los casos de CienRadios, Disney y Vorterix, ninguna de las notas o contenidos pueden ser comentados. En Metro, se puede comentar tanto vía registro en Facebook o en la web como en los distintos foros abiertos para que los usuarios participen en distintas discusiones. A diferencia del resto de las páginas analizadas, Metro habilita contactos con las producciones de los programas y también con distintos integrantes de su staff. Sólo CienRadios habilita algún tipo de contacto con su staff comercial.

Todas las FM utilizan sus webs para realizar sorteos o concursos, aún las menos dinámicas como Disney o Aspen (que realiza sólo a través de su sitio el histórico concurso característico “Aspen Tour”). También todas permiten viralizar sus entradas a través de las principales redes sociales aunque no así compartirlas a través de mails. Ninguno de los casos tomados utiliza el formato chat para incluir a los usuarios en sus producciones así como tampoco se publican contenidos generados por éstos.

### **6.3.3. Comparación y categorización de organización, interactividad e información-servicio**

En materia de organización de las páginas analizadas pueden diferenciarse tres tipos: las que priorizan la reproducción en vivo con tas complementarias, las que priorizan los recortes de la programación al formato “últimas noticias” y las que cuentan con un home que amplía la oferta de contenidos más allá del aire.

**Gráfico 23. Tipo de Organización de la web / Herramientas de interactividad selectiva**

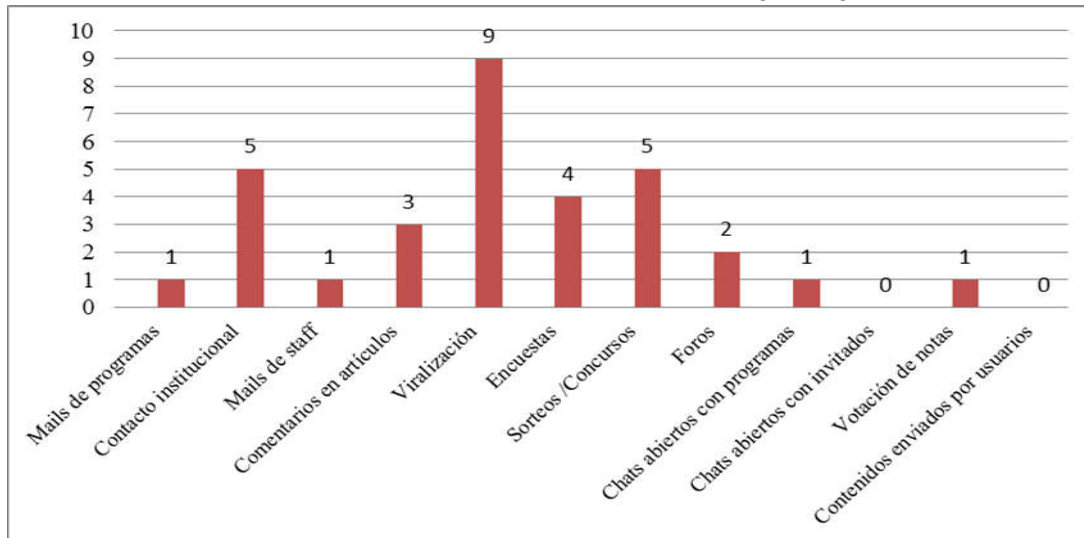


Fuente: Elaboración Propia

En el primer tipo se encuentran las que no tienen variedad ni cantidad de producciones (exclusivas o no) para la web –Disney, Aspen, La Red-. En el segundo tipo aquellas que reúnen y centralizan su oferta en la desprogramación de su aire, principalmente AM –Continental, Nacional y Del Plata-. En la tercera categoría se encuentran aquellos sitios que muestran niveles de producción específica más relevante –Metro, CienRadios, Vorterix-.

La información-servicio encontrada en el análisis de los sitios fue exigua o nula. La información institucional es más amplia en las emisoras de AM donde además de la programación (que se encuentra indistintamente de la banda de emisión) publican información sobre la propiedad de la emisora y datos de la red de repetidoras. En el caso de las FM se destaca la presencia de ranking musical en cuatro de ellas.

**Gráfico 24. Utilización de herramientas de participación**



Fuente: Elaboración Propia

Por último, las webs muestran pocas variantes o niveles de participación a los usuarios. Sólo tres de las analizadas permiten realizar comentarios en sus entradas. Además, de las que publican un ranking musical solo una (Vorterix) permite a los visitantes votar por esta plataforma. En materia de interactividad y relacionado a la posibilidad de autoprogramación del usuario, sólo tres emisoras cuentan con un archivo sonoro (Nacional, Continental y Metro). Esto demuestra que las emisoras continúan con la necesidad de controlar editorialmente el consumo de sus contenidos sin dejar que el usuario seleccione qué parte de la programación le parece más relevante.

## **6.4. Estrategias de comercialización**

### **6.4.1. Radios AM**

El trabajo de comercialización que realizan las emisoras en sus páginas webs está directamente relacionado a lo hecho en materia de contenidos (exclusivos y programados). Esta relación se da en la cantidad y en la variedad o formatos de anuncios encontrados en los períodos de estudio.

Si se analiza caso por caso se encuentra que sólo una de las radios AM estudiadas prescinde la publicidad en su portal web: Radio Nacional. Esto no está directamente relacionado a su característica de medio público ya que en

su programación de aire sí existen publicidades y también cuenta con un departamento comercial. Sin embargo, la web no incluye en su diseño espacios reservados para anuncios de ningún tipo –salvo autopromoción– así como el staff comercial de la emisora no cuenta con alguien encargado de esa tarea.

El caso de Radio La Red es particular porque pese al poco desarrollo de contenidos que tiene la web sí se encontró una amplia variedad de formatos publicitarios, en especial de banners, y en gran cantidad. Los anuncios previos a la reproducción de un recorte o del streaming en vivo son en su mayoría en formato video. Esto se encuentra directamente ligado a la ausencia de un equipo comercial digital específico de la radio por lo cual se utilizan los anuncios pautados en otras plataformas del mismo grupo multimedia, en especial las audiovisuales. Además, es la única página de las analizadas que inserta anuncios (de audio o de video) durante la reproducción, en este caso exclusivamente para el vivo. Un formato diferente a los encontrados en otros sitios es la oferta de un banner con enlaces textuales a notas patrocinadas.

Continental es la segunda AM con mayor variedad y cantidad de anuncios publicitarios registrados en el tiempo de análisis. Al contrario de La Red, esta emisora cuenta con mayor frecuencia en la publicación de contenidos relacionados con la programación pese a tener una exigua producción exclusiva. El formato más usual es el de banners que generalmente se relacionan a un patrocinio general del sitio. También se realiza un trabajo de segmentación por sección de los anuncios y así es posible que se encuentren banners relacionados con las temáticas referidas en determinado apartado de la web. Al igual que en La Red, se intercambian anuncios pre-roll de video y de audio aunque los últimos son mayoría. Otra coincidencia con la emisora del Grupo América es la cesión de espacios publicitarios a redes de afiliación publicitaria (Google) que hacen a una porción importante de la comercialización (un 30%).



**Tabla 19. Formatos de comercialización encontrados en webs de AM**

		Del Plata	Continental	La Red	Nacional	Minutouno	
Comercialización	Publicidad	Banners	X	X	X		
		Robapáginas	X	X	X		
		Rascacielos		X	X		
		Enlaces de Texto			X		
		Pop-ups	X				
		Brand Web		X	X		
		Video in read					
		Cortinilla			X		
		Spots de Video	Pre-Roll		X	X	
			Mid-Roll		X	X	
		Audio Ads	Pre-Roll		X	X	
			Mid-Roll		X	X	
		Contenido Marcario	otas escritas			X	
			Sorteos		X	X	
			Videos				
			Vertical completa				
			Audios				
		Secciones Patrocinadas					
		Publicidad por redes de afiliación	Completo				
			Mixto	X		X	
Nulo			X		X		
<b>Pago</b>							
Servicios		-	-	-	-		
<b>Registro</b>			X				
Servicios		-	Ninguno	-	-		

Fuente: Elaboración propia

Radio Del Plata es el último caso que queda por describir y su propuesta comercial está atada a los límites de su propuesta artística. Algunos banners en formato tradicional, pop-ups y robapáginas forman parte de una comercialización que no se completa con anuncios pre-rolls (lo más tradicional en los casos analizados) ya que los players de reproducción de estas piezas no son propios (ni el del streaming en vivo).

Por último, y como cierre de este apartado, huelga decir que ninguna de las emisoras analizadas cuenta con un sistema de pago o un modelo freemium de contenidos. Solo una, Continental, cuenta con la posibilidad de registrarse como usuario aunque sin ningún beneficio extra (en un momento fue utilizado para el envío de newsletters).

#### 6.4.2. Radios FM

El caso de las radios FM viene a confirmar una idea esbozada en el apartado de las AM: el nivel de comercialización de las páginas está directamente ligado a la cantidad y variedad de contenidos publicados.

CienRadios es muestra de ello. Incluso desde la descripción que Rubén Corda, gerente general del Grupo Clarín, hace de la explotación comercial de esta plataforma: cuanta más variedad de formatos de contenidos, mayores posibilidades de vender distintos formatos publicitarios. A los formatos gráficos tradicionales de banners, en este sitio que reúne a varias emisoras del grupo multimedia se suman propuestas de contenidos patrocinados novedosos como las radios temáticas dedicadas a una marca (en el tiempo de estudio se encontró el ejemplo de la radio musical “Ribeiro”). Además, CienRadios hace un uso intensivo en sus notas escritas de los videos *in read* que se disparan a medida que se avanza en el texto. Pese a formar parte de una asociación de portales que pelea contra la concentración publicitaria online en manos de Facebook y Google, en el período estudiado se encontraron publicidades de las redes de afiliación del segundo.

**Tabla 20. Formatos de comercialización encontrados en webs de FM**

		Cienradios	Metro	Aspen	Disney	Vorterix		
<b>Comercialización</b>	<b>Publicidad</b>	Banners	X	X	X	X		
		Robapáginas	X	X	X	X		
		Rascacielos	X					
		Enlaces de Texto	X					
		Pop-ups					X	
		Brand Web	X				X	
		Video in read	X	X				
		Cortinilla	X	X			X	
		Spots de Video	Pre-Roll	X	X			X
			Mid-Roll					
		Audio Ads	Pre-Roll	X	X			X
			Mid-Roll					
		Contenido Marcario	Notas escritas	X	X			X
			Sorteos	X	X	X	X	X
			Videos		X			X
			Vertical completa					X
			Audios	X				
		Secciones Patrocinadas		X			X	
		Publicidad por redes de afiliación	Completo					
			Mixto	X				X
			Nulo		X			
		<b>Pago</b>						
		Servicios		-	-	-	-	-
<b>Registro</b>					X			
Servicios		-	-	-	ranking	-		

Fuente: Elaboración propia

Tanto Aspen como Disney tienen un nivel de comercialización inexistente de sus páginas webs. Ambos la utilizan para realizar sorteos o concursos pero en muchos casos no se trata de formatos exclusivos del online sino en réplicas del

aire. Lo único por lo cual se destaca la web de Disney es por instaurar la vía del registro de usuario para realizar votaciones en el ranking musical de la emisora.

Metro utiliza formatos de banners y videos tradicionales, audios pre-rolls pero su caso se destaca por el lugar preponderante que la organización del sitio le da a los contenidos patrocinados. Así, en la parte superior del home, donde están las noticias destacadas, se encuentran de cuatro a cinco entradas sobre concursos, coberturas o acontecimientos relacionados con marcas que realizan acuerdos para explotar estos espacios que la mayoría de las veces se complementan con alguna acción realizada en la programación. Dos de los blogs de los programas se encuentran patrocinados por distintas marcas.

En Vorterix la propuesta comercial es tan audiovisual como su propuesta artística. Los anuncios pre-roll son todos en video y los contenidos marcarios también. Por caso, se publican videos sobre producciones patrocinadas y encuentran un lugar destacado en la web. Así, por ejemplo, la cobertura del lanzamiento del último modelo de una marca de automóviles cuenta con una sección especial dentro de la página donde se encuentran todos los contenidos relacionados. Lo mismo sucede con el armado de micrositios para estos eventos contratados como puede ser la cobertura de un festival musical. A diferencia de los otros sitios analizados, el home de Vorterix no explota masivamente el formato banner aunque sí utiliza el esquema de patrocinios para algunas de sus secciones (Vorterix Ranking por ejemplo).

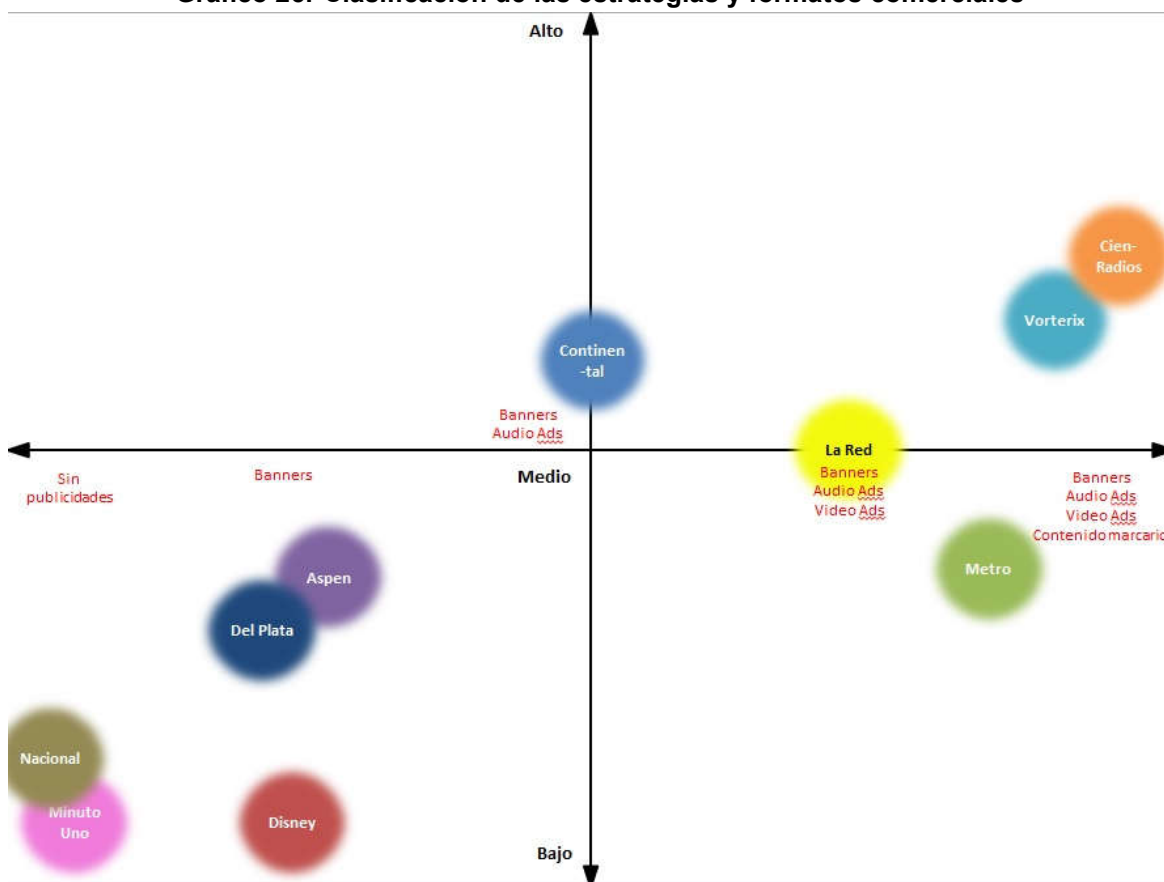
#### **6.4.3. Comparación y categorización de las estrategias de comercialización**

Lo primero que debe decirse del nivel de comercialización de las páginas analizadas es que ninguna muestra una amplia cantidad de anuncios. Dos de las emisoras tomadas, además de las de Indalo, no presentan anuncios (Nacional y Disney).

Las estrategias en este sentido pueden dividirse en dos. Por un lado, los que utilizan los formatos de publicidades webs más tradicionales como banners, audios y videos pre rolls (Aspen, Continental, La Red, Del Plata). Por el otro, aquellos que explotan esta plataforma para la expansión de campañas del aire con notas, videos o micrositios patrocinados y muestran una propuesta variada

que combina la realización de concursos, la elaboración de contenidos marcarios y la publicidad tradicional (Metro, Vorterix y CienRadios).

**Gráfico 25. Clasificación de las estrategias y formatos comerciales**



Fuente: Elaboración Propia

Los niveles y la cantidad de anuncios y formatos publicitarios varían al interior de ambas categorías. Por ejemplo, Del Plata tiene muchos menos anuncios pautados que Continental y Metro muchas menos estrategias complementarias y exclusivas que Vorterix y CienRadios. Al mismo tiempo, entre estas últimas dos también existen diferencias ya que la primera cuenta con apuestas más audiovisuales (de acuerdo a la idea del sitio) y la segunda más “textual” (concursos, notas patrocinadas, banners).

## 6.5. Equipos de producción

### 6.5.1. Radios AM

La descripción de la cantidad de trabajadores dedicados a la sección web o digital de las emisoras se condice, en el caso de las AM, con los niveles de producción y comercialización. Como fue dicho en el apartado anterior, estos

tres niveles de análisis se encuentran directamente relacionados y eslabonados a lo largo de todas las descripciones. La relación de causa-consecuencia entre estas tres patas gira y rota en un círculo que en algunos ejemplos es virtuoso y en otros vicioso.

En este trabajo se tomaron los casos de seis AM: Del Plata, Continental, La Red, Nacional, Diez y Mitre. Las últimas dos no serán analizadas en este apartado: la primera por estar englobada en Minutouno.com y carecer de estrategia web, la segunda por encontrarse dentro de CienRadios.com y ser estudiada con el grupo de las FM.

Se destacan diferentes estrategias en la composición de estos equipos. En el caso de Radio Del Plata, existe un grupo de tres personas que se dedican de forma transversal a todas las plataformas web (redes y sitio). En entrevista con uno de sus integrantes, este destaca la falta de comprensión y de relación con el equipo de producción de aire. Esta falta de trabajo en conjunto replica en la dificultad de desarrollar proyectos en conjunto o en la solución de problemas que pudieran afectar la planificación online. Al mismo tiempo, la crisis económica de la emisora afecta la cantidad de recursos y la inversión en el diseño y producción web. Se recuerda que la plataforma online está tercerizada en buena parte de sus contenidos (recortados y soportados por RadioCut) y de su comercialización. En este último aspecto se destaca la falta de una persona encargada de la venta de espacios en estas plataformas.

**Tabla 21. Cantidad de personas dedicadas a la plataforma online en las AM**

A analizar		Del Plata		Continental		La Red		Nacional		Minutouno	
Equipo de producción	Redacción web							X	9		
	Equipo web + redes	X	3								
	Equipo Redes sociales							X	3		
	Equipo Audiovisual							X	1		
	Equipo de Aire Multitasking			X	1 por programa	X	1 por programa	X	Para las FM		
Equipo Comercial	Equipo Digital										
	Equipo Unificado	X	S/D	X	S/D	X	S/D	X	S/D		
	Equipo Mixto										

Elaboración Propia

Radio Continental y La Red muestran una forma de diseño de los equipos en común con distinto grado de desarrollo. Ambas tienen integrantes de los equipos de producción de los programas que participan de la publicación en

redes sociales y de la subida de artículos a la página web. Lo mismo sucede con la parte comercial, no cuentan con equipos específicos. A diferencia de La Red –donde no fue posible encontrar a un encargado del diseño y desarrollo de las plataformas webs sino que este trabajaba para todas las plataformas del grupo multimediático-, en Continental existe un Gerente de Estrategias Digitales que coordina y dirige la estrategia en este sentido más allá de contar con un equipo con dedicación exclusiva.

El caso de Radio Nacional es el que mayor variedad y cantidad de trabajadores destina a la producción y diseño de sus plataformas webs. La redacción online cuenta con nueve integrantes entre redactores (periodistas), diseñadores y técnicos entre los que se destaca una persona que trabaja específicamente en la producción de podcasts. Además se encuentra un equipo de tres personas para la gestión de las redes sociales y un trabajador que se encarga de la producción y edición de contenidos audiovisuales. Al igual que en el resto de las AM estudiadas, Nacional no cuenta con una persona que se encargue de comercializar la página.

### **6.5.2. Radios FM**

Entre los casos de las emisoras de FM se destacan dos de las analizadas: CienRadios y Vorterix. Por cantidad y variedad de recursos puestos en la producción y comercialización de las plataformas digitales son, por lejos, las radios que mayor grado de inversión presentan.

La plataforma radiofónica de Grupo Clarín cuenta con distintos tipos de esquemas de producción. Existe una redacción donde 12 personas se encargan de producir contenidos, de diseñar y dar soporte a las distintas plataformas webs. Esto se combina con el trabajo realizado por parte de algunos productores de programas de aire que redactan y preparan notas para la web por fuera de su trabajo para la programación. Al mismo tiempo, cuenta con un equipo audiovisual de tres personas que se encargan de la elaboración de contenidos en video. Por el lado comercial, existe un Área Digital dentro del Departamento comercial que cuenta con una jefa y cuatro ejecutivos de venta que se dedican exclusivamente a estas plataformas. Además, los ejecutivos

tradicionales también negocian los espacios online y otros quedan reservados para la plataforma de venta multimediática a la que está asociada el grupo.

En Vorterix se encontró la mayor cantidad de trabajadores destinados a la producción audiovisual. Un equipo de 15 integrantes se dedica a la técnica, edición, grabación y administración de la propuesta en video. Además, existe un equipo web que se dedica a la producción y subida de notas para el sitio así como también de la gestión de redes sociales que está bajo la dirección de un Jefe de Contenidos Digitales. Esto se complementa con un trabajo en consumo, y multitasking, de los equipos de producción de aire. En la parte comercial, la multiplataforma comandada por Mario Pergolini cuenta con una persona que se encarga específicamente de la comercialización web que trabaja en conjunto con un equipo de otras nueve personas.

**Tabla 22. Cantidad de personas dedicadas a la plataforma online en las FM**

A analizar		Cienradios		Metro		Aspen		Disney		Vorterix	
Equipo de producción	Redacción web	X	12								
	Equipo web + redes			X	1					X	15
	Equipo Redes sociales	X	S/F								
	Equipo Audiovisual	X	3	X	2					X	12
	Equipo de Aire Multitasking	X	S/D	X	1 por programa	X	1	X	S/D	X	S/D
Equipo Comercial	Equipo Digital	X	5	X	S/D					X	1
	Equipo Unificado					X	S/D	X	S/D		
	Equipo Mixto	X	S/D	X	S/D					X	9

Fuente: Elaboración Propia

Un caso intermedio es el de Metro donde la redacción web se encuentra integrada a los sitios de otras marcas del mismo grupo empresario (por lo cual las tareas de soporte y diseño de todas las webs se encuentran concentradas en los mismos trabajadores) donde dos personas se encargan de gestionar y publicar contenidos en la web de la radio. Esto se combina con la existencia, dentro de los equipos de producción de los programas, de una persona encargada de gestionar redes sociales y realizar recortes y notas para los blogs de cada uno de los programas que luego, de acuerdo al criterio de edición, son replicados en el home principal. Además, otras dos personas integran el equipo audiovisual que, cuando deben realizarse producciones o transmisiones especiales se complementan con la tercerización de alguna de las funciones y servicios. En la parte comercial existe un equipo específico liderado por un Jefe de Negocios Digitales, al igual que existe un Jefe de Contenidos Digitales, que

actúa en conjunto con el equipo general de la radio aunque no se pudo establecer cuántas personas trabajan de manera específica.

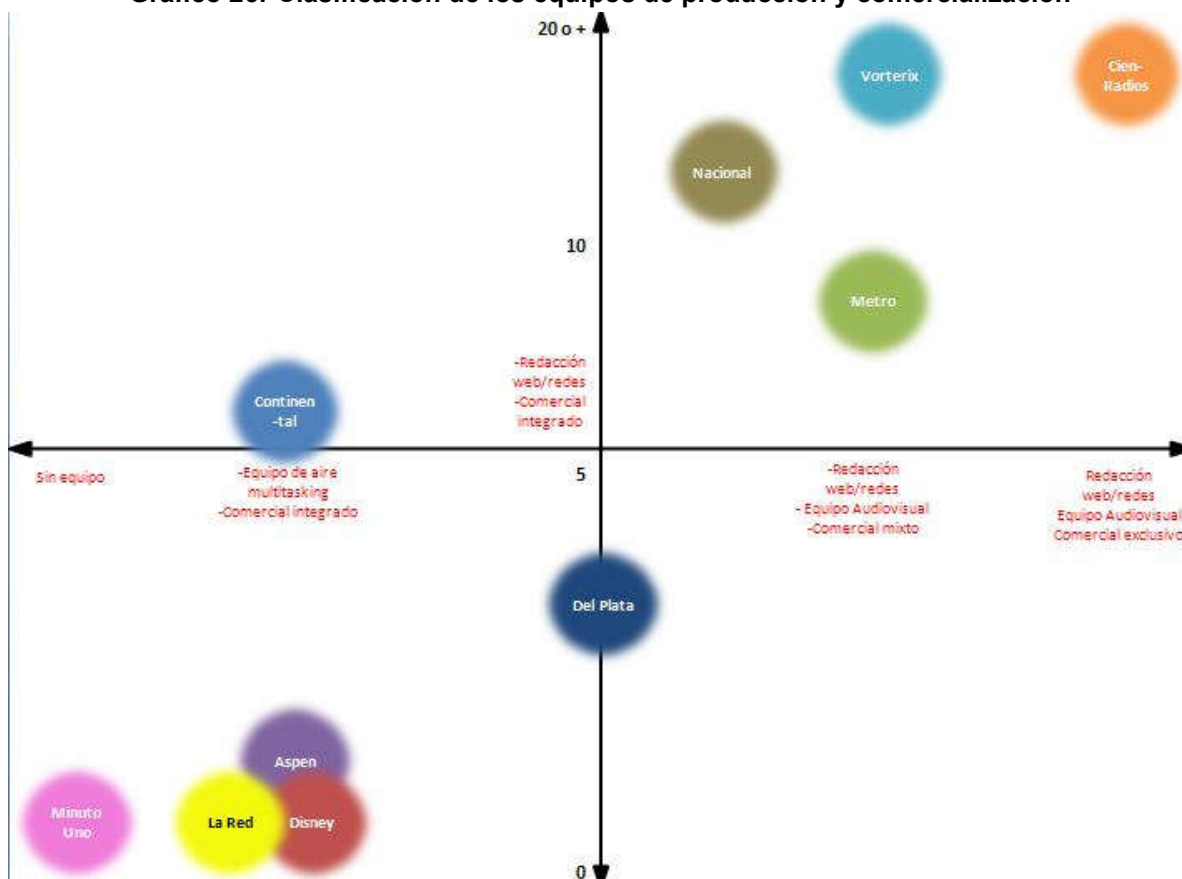
Aspen y Disney, al igual que en nivel de comercialización y variedad de contenidos, presentan la menor cantidad de recursos puestos para las plataformas webs. En Aspen existe una persona, que también tiene tareas de producción en la programación, que se encarga de la actualización y el sostenimiento tanto de la web como de las redes sociales. En Disney las tareas para las plataformas online se encuentran a cargo de los equipos de producción de aire. Ambas emisoras carecen de un equipo comercial específico.

### **6.5.3. Comparación y categorización de la cantidad de recursos utilizados en producción y comercialización**

La cantidad y variedad de recursos puestos al frente de la producción y comercialización varía en gran manera al mirar los distintos casos analizados para este trabajo. Esta variación no está directamente relacionada con que las emisoras sean AM o FM ya que, como se observa en el gráfico de cierre, la inexistencia de equipos digitales exclusivos es una característica transversal al lugar en el dial. Lo mismo puede decirse de la existencia de grandes recursos puestos a disposición de estas plataformas: CienRadios (que incluye emisoras de ambos tipos) y Vorterix se destacan en este rubro por la multiplicidad y multimedialidad de sus equipos aunque Radio Nacional también cuenta con una amplia redacción digital.



**Gráfico 26. Clasificación de los equipos de producción y comercialización**



Fuente: Elaboración propia

Se pueden establecer, así, cuatro escalones o categorías en el armado de equipos de producción y comercialización. El primero y más bajo es el que reúne –más allá de la nula propuesta de Minutouno y las radios de Indalo- a aquellas emisoras que apuestan por destinar las tareas de publicación de contenidos a los equipos de los programas de aire y licúan la comercialización de la web al interior del equipo comercial tradicional (La Red, Aspen y Disney).

En el segundo nivel se encuentran aquellas emisoras que con menores recursos realizan una cobertura amplia de la programación. Del Plata lo hace con una redacción específica mientras que Continental divide esas tareas en los equipos de los programas. La diferencia entre Continental y La Red se debe a que en la segunda no todos los programas cuentan con una persona asignada para estas funciones lo cual deriva en un desequilibrio en los niveles de actualización de la web. A nivel de comercialización, ambas integran estas tareas en un equipo general.

El tercer nivel está compuesto por aquellas emisoras que destinan una mayor cantidad de recursos y con mayor diversidad en los mismos. Tanto Nacional como Metro tienen redacciones específicas donde se encuentran equipos audiovisuales. Por supuesto, existen diferencias entre los casos, la primera trabaja con tareas repartidas entre la redacción web y los equipos de los programas para sus radios FM mientras que la segunda tiene un equipo audiovisual más amplio pero una redacción específica pequeña con gran cantidad de tareas a cargo de los equipos de producción de aire que cuentan con una persona que se encarga específicamente de la parte digital. En la parte comercial también se diferencian ya que Metro tiene un equipo específico que se combina con el general mientras que Nacional no tiene una pata comercial web.

En el cuarto y último nivel se encuentran los dos casos destacados: Vorterix y CienRadios que tienen equipos multimediales, con patas comerciales exclusivas, equipos audiovisuales (aunque el primero es mucho más grande) y redacciones específicas. Ambos destinan tareas a integrantes de los programas aunque en el caso de CienRadios esto sucede en un volumen mayor.

#### **6.6. Clasificación de estrategias de negocios para las radios**

La descripción realizada hasta el momento, acompañada por la tipificación de las estrategias de las emisoras en materias de contenidos, comercialización, participación, organización y cantidad de recursos humanos destinados a sus plataformas webs, permite profundizar en el análisis global de las estrategias.

El grupo de radios tomadas para este estudio se pueden ubicar en una línea que, de forma progresiva, muestra el grado de especificidad del trabajo realizado para sus plataformas webs. La caracterización de “especificidad” está relacionada al nivel y volumen de contenidos, publicidades y recursos puestos a disposición de esta plataforma.

Esta línea de análisis tiene en su margen izquierdo a las emisoras que únicamente utilizan este espacio para retransmitir sus contenidos programados sin ningún aditivo diferenciador. En este nivel se ubican todas las radios del

Grupo Indalo: Radio 10, Pop y Mega. Estos sitios sólo cuentan con un reproductor de streaming que transmite en vivo los mismos contenidos que se pueden encontrar en las plataformas analógicas y de la misma manera: en vivo. Se trata de la fase más inicial o precaria de la adaptación de las emisoras a la web.

Los entrevistados dentro de este grupo empresario esbozaron la necesidad de trabajar con mayor dedicación y profundidad este espacio. La existencia de un proyecto contratado para el rediseño de los sitios de cada una de las radios da cuenta de una búsqueda que al cierre de este estudio se materializó.

En un segundo escalafón o nivel se encuentran aquellas emisoras que se asoman a la web para re-explotar sus contenidos programados. Este refuerzo gira sobre, también, la idea de reforzar la imagen-marca radiofónica a través de sus contenidos. Este nivel debe ser subdividido entre aquellos que realizan un profundo y dedicado trabajo de reorganización, desprogramación y complementación de sus producciones de aire con aquellos que simplemente los vuelcan en la web sin agregados.

Este último grupo de emisoras está compuesto tanto por radios de AM como de FM. La Red, Del Plata, Disney y Aspen tienen estrategias artísticas mínimas e indispensables para sus sitios webs. Esto es: ubican y tienen un reproductor de streaming en vivo, publican algunas notas relacionadas con la agenda de la radio y otras pocas sobre lo sucedido al aire. Al interior de este grupo hay matices. Disney y Aspen, por caso, trabajan muy poco su programación porque ésta cuenta con pocos contenidos “stockeables” en los sitios. La Red y Del Plata tienen una publicación más fluida de lo sucedido en la antena. La emisora de Electroingeniería cuenta con gran cantidad de material y un buen grado de desprogramación de su oferta pero se encuentra en este grupo porque este trabajo es realizado por un tercero (RadioCut) y no por recursos propios.

En un grado superior a los casos mencionados en el párrafo anterior se encuentran Radio Continental y Nacional que cuentan con sitios con mayor diversidad interactiva al momento de seleccionar qué tipo de contenidos de la programación escuchar. También se utilizan diferentes herramientas de organización como archivos solos y secciones de filtrado de contenidos. Otra de las diferencias en el trabajo con los contenidos programados es la

complementariedad buscada con elementos multimediales (algunos desarrollos textuales, enlaces audiovisuales, fotos). También se desmarcan por el caudal de recortes ofrecidos (y su variedad tanto temática como de formato). Estos sitios se destacan también por la producción de unos pocos materiales exclusivos para la web como notas en blogs, podcasts y videos (muy pocos y esporádicos).

En un cuarto y último nivel (o tercero según se entienda) se ubican aquellas emisoras que toman a la plataforma web como un espacio de redefinición de su propuesta mediática y de su marca. CienRadios y Vorterix son los ejemplos exponenciales de un nivel de estrategias de contenidos del que también participa Metro aunque con menor caudal de producción. Con propuestas diferentes, estos tres casos generan contenidos específicos para estas plataformas, las transforman en el centro ordenador de su sitio web y trabajan con los contenidos del aire de manera complementaria a los primeros. Es decir, estos sitios pueden ser definidos como páginas webs que, entre otras propuestas, ofrecen las transmisiones y los contenidos de una radio. En estas páginas también se puede transitar por diferentes productos (notas escritas, podcasts, documentales, recitales, entrevistas, según cada caso) sin relación directa o necesaria con la programación.

Se trata de sitios que buscan apalancarse sobre marcas tradicionales para ampliar los segmentos de llegada a través de nuevos contenidos y, por sobre todo, buscar nuevas fuentes de ingresos (principalmente a través de las publicidades). La propuesta de CienRadios es mucho más amplia y diversa que la de Vorterix que se focaliza en lo audiovisual. La estrategia de Metro es asimilable a la de CienRadios en relación a la búsqueda de usuarios con notas escritas viralizadas y que no siempre son producidas con exclusividad para ese sitio.

Estos tres ejemplos cuentan, en diferente nivel y con diferentes cantidades, con redacciones webs propias, equipos audiovisuales y departamentos comerciales específicos. Eso hace no sólo a la cantidad y variedad de contenidos (mucho más audiovisual en Vorterix y más textual en CienRadios y Metro) sino también al nivel de comercialización (que también difiere en tipo) de estas páginas.

En los otros casos mencionados, el nivel de comercialización y de producción de contenidos está ligado a la cantidad de recursos humanos puestos a disposición de estas plataformas. La Red es el único caso que muestra una contradicción en este punto. Esto se explica por la gestión del sitio a través de un equipo multimediático diseñado por la empresa (Grupo América) para tal fin y que deriva en este espacio contenidos generados para otros sitios y anuncios negociados en conjunto (de ahí la falta de piezas comerciales sonoras).

En línea con las hipótesis planteadas en el apartado metodológico de este trabajo se puede establecer los siguientes análisis.

**H1) Las radios prefieren producir contenidos textuales y audiovisuales en desmedro de lo sonoro porque se complementan mejor con la programación de aire.**

En materia de producción propia las radios sí prefieren o priorizan la producción textual y audiovisual de contenidos. Como fue dicho, se pueden destacar dos tipos de páginas: las que priorizan los recortes sonoros de su programación y las que generan portales de complementación y expansión de las marcas (en distintos grados). En el primer grupo se encuentran las AM que generan portales con un fuerte perfil informativo anclado en lo sucedido al aire (Del Plata, Continental, Nacional y La Red). El segundo es el caso de los sitios de las FM que, con distinto nivel e intensidad, presentan portales más despegados de la agenda del aire: CienRadios (que reúne a la AM Mitre), Vorterix y Metro lo hacen con mayor cantidad de contenidos por día mientras que Disney y Aspen con menor dedicación. Sin embargo, tanto para Vorterix como para CienRadios y Metro, los recortes sonoros o audiovisuales de la programación conforman una porción importante de la oferta.

**H2) Los contenidos textuales y audiovisuales están basados en acontecimientos de la programación.**

La segunda hipótesis también fue verificada en línea con la primera. La producción propia de contenidos textuales y audiovisuales está principalmente atada a la programación. Luego, en muchos de los sitios de las FM, los

contenidos que no están relacionados con la programación no son siempre producidos en casa. Esto es, forman parte de la carta de otros medios que comparten grupo multimediático y por lo tanto son utilizados para llenar espacios y diversificar ofertas. Esto pasa en Vorterix –donde las noticias son tomadas muchas veces de sitios de noticias extranjeros-, en Metro –donde se utilizan entradas de otros portales del mismo grupo empresario- y en CienRadios –donde se aprovechan estructuras productivas de otras redacciones digitales o se replican contenidos de otras webs-. Esto quiere decir que los principales esfuerzos productivos de las radios analizadas están puestos en la complementación multimedia de lo sucedido al aire.

### **H3) Los contenidos creados específicamente para las webs tienen como objetivo principal segmentar y especializar la marca radiofónica.**

La tercera hipótesis puede ser comprobada en parte. En la mayoría de los casos analizados la producción específica para el portal web es nula o insignificante. Si se analizan los tres casos de generación de contenidos específicos para la web que más se destacan (Metro, Vorterix y CienRadios) se pueden encontrar matices. En el primer caso los contenidos específicos buscan reforzar la imagen marca a través de notas o segmentos que profundizan en líneas temáticas trabajadas en la programación (cultura pop, viajes, tecnología, banalidades de las redes sociales y agenda musical). En este caso la hipótesis se cumple. Para Vorterix la hipótesis también se cumple aunque con la salvedad de que este emprendimiento fue concebido con la incorporación de una página web como principal vector y ancla de la imagen-marca de la emisora. Por este motivo, la web refleja, profundiza y expande la propuesta de contenidos bajo los ideales de la marca “Vorterix”. Para CienRadios la hipótesis no se cumple. La estrategia principal, en palabras de su gerente general, es la de expandir el horizonte de públicos y audiencias posibles a través de la multicanalidad musical, de la variedad de portales temáticos y de lenguajes utilizados.

#### **H4) El banner es la principal fuente de monetización de estas webs.**

En cuanto a formatos publicitarios, el banner fue el único encontrado en todas las páginas webs (menos en MinutoUno y Nacional). Sin embargo y más allá del cumplimiento de esta hipótesis previa, el formato de anuncio pre-roll (o previa reproducción) también mostró una gran adopción en los sitios analizados. Tanto en video como en audio, esta tipo de anuncio es el que más se familiariza con la cuña radiofónica y en algunos casos es explotada con las mismas piezas que salen al aire (por ejemplo en Continental). Puede decirse, entonces, que los banners tradicionales (horizontales) y los anuncios pre-roll son los formatos característicos de estas radios.

#### **H5) El modelo comercial es acotado por la falta de productos específicos o diferenciales.**

Esta hipótesis busca relacionar los factores analizados: nivel de contenidos con nivel de comercialización. Esto se cumple en todos los casos analizados: a mayor cantidad y variedad de contenidos, lo mismo puede decirse con los formatos publicitarios. Las webs audiovisuales muestran, además de banners, videos pre-rolls. Los que muestran notas y contenidos específicos suman también contenidos marcario A esta descripción se le presentan dos excepciones: Nacional, un medio estatal, no presenta ningún tipo de anuncio publicitario más allá de contar con variados espacios de autopromoción. El segundo caso es el de La Red que presenta una variedad y cantidad de contenidos exigua pero muestra una amplia diversidad de espacios publicitarios.

Más allá de esto, es válido también preguntarse por la relación inversa. Las dificultades para generar ingresos, y lo exiguo de los generados, hace que muchas radios decidan no producir específicamente para estas plataformas sino apostar a ellas como una ventana de re-distribución.

**H6) Lo reducido de los equipos de producción y de comercialización digital de las emisoras hacen a la ausencia de un modelo de comunicación específico y diferenciado para estas plataformas.**

Los equipos de producción de las distintas páginas analizadas varían en cantidad de integrantes. Sin embargo, puede describirse un rasgo común: son pocos los equipos digitales de las radios que tienen personas encargadas de producir más radio (o contenidos radiofónicos) exclusivos para internet. Además, en los casos en los que existen redactores para los sitios, la poca cantidad de los mismos hace que se produzcan notas escritas de poco contenido o se compartan recortes virales para generar mayores volúmenes de visitas. La cantidad de personas que trabajan, tanto en producción como en comercialización, para la web tiene una relación directa con la especificidad de los contenidos, en su cantidad y variedad así como también con la generación de un espacio que se aparte de la programación e imagen-marca de la radio.



## 7. Conclusiones

El análisis final de este trabajo recopila todas las descripciones vertidas en su trayecto y las explicaciones puntuales que se desarrollaron para cada aspecto. Los objetivos trazados al inicio del plan de trabajo sirvieron para conseguir respuestas a la pregunta de investigación planteada.

En todo momento esta tesis evitó realizar afirmaciones sobre el futuro de la radio a partir de la descripción de situaciones particulares (las radios analizadas) en un contexto particular (el caso argentino). Sin embargo, la trayectoria y evolución de la radio como medio de comunicación de masas permite y habilita realizar algunas conexiones históricas con su situación actual. En lugar de analizar hacia futuro, este trabajo puede relacionar algunos aspectos del pasado con la actualidad.

En el marco teórico y conceptual de este trabajo se lanzó una pregunta tímida: ¿es internet a las emisoras de aire lo que en un momento fue la FM para las AM?

La historia de la radio argentina cuenta que cuando las transmisiones por FM florecieron, la primera decisión del Estado fue la adjudicación de una licencia en espejo a cada operador de una estación de AM. Como respuesta a esa concesión, las empresas de radio tomaron a sus FM como lugares residuales donde sólo programar música y apuntar, dada la calidad de las nuevas transmisiones y su estereofonía, a un público hasta entonces desprotegido por el medio. Estas respuestas fueron temerosas, sin arriesgar con un contenido pensado y producido para un nuevo público que se sintiese seducido por las posibilidades que brindaba la nueva banda.

Con el correr del tiempo, los Morano, Grinbank y otros productores radiofónicos le dieron una identidad y un sentido de ser a las radios de FM. Unos contenidos, una forma de comunicación, figuras, públicos y marcas propias hicieron de la oportunidad tecnológica una renovación del modelo seguido hasta entonces por la industria de la radio. Esta nueva plataforma de distribución y transmisión de contenidos fue capitalizada, en cuanto a renovación del negocio, por actores que estaban fuera de la industria y se dedicaron a repensar esos espacios descuidados por las AM.

Las estrategias y modelos seguidos por las radios de AM y FM más escuchadas de Buenos Aires para sus páginas webs son, en el fondo, muy similares a las respuestas que en su momento las empresas dieron a la aparición de la frecuencia modulada. La respuesta que se encuentra en buena parte de los casos tiene aspectos, componentes y motivos netamente analógicos. La radio ensaya respuestas analógicas para un problema digital. Se optó por aprovechar recursos ya disponibles (la música entonces, los contenidos de la programación hoy) para montarlos sobre nuevas posibilidades (estereofonía en el primero y multimedialidad en el segundo). El conservadurismo de las respuestas estratégicas en ambos momentos históricos dice mucho sobre la forma de evolucionar de la industria.

Una idea firme que este trabajo deja es que las emisoras de aire no van a internet para producir, explorar o experimentar con nuevos contenidos radiofónicos, o diferentes. Al contrario, explotan los que ya producen para sus programaciones tradicionales con complementos textuales, fotográficos y, los más audaces, audiovisuales. Las producciones de contenidos sonoros específicos (radios online, podcasts) para estas plataformas son ínfimas y se dan en reducidos casos. La opción por la complementación y el aprovechamiento de producciones ya disponibles le gana a la posibilidad de experimentar nuevos formatos, temas y géneros de contenidos a través de los cuales responder a las nuevas posibilidades de sus audiencias.

Aún el trabajo con los contenidos ya producidos tiene cuentas pendientes. La desprogramación y el armado de archivos sonoros que permitan recorridos personalizados y con interactividad selectiva para los usuarios es otra de las ausencias detectadas en este estudio. Es por esta razón que al ingresar a la mayor parte de estos sitios es mucho más fácil acceder a contenidos textuales o audiovisuales que a un contenido “radiofónico” que no sea el streaming en vivo.

Las radios, entonces, desaprovechan una de sus principales ventajas comparativas en el ecosistema mediático que se apalancó históricamente sobre su carencia de imágenes: ser el medio de compañía por excelencia con contenidos sonoros que permiten variar los niveles de atención y realizar otras actividades mientras se escucha. Si bien es posible encontrarlas en su formato

tradicional, su programación de aire, las emisoras no explotan esa relación con las audiencias para ofrecer sus producciones de forma diferente (desprogramada por ejemplo) u otro tipo de contenidos (más segmentados, con mayor desarrollo, con otros géneros).

Como sucedió con las FM, hay proyectos disruptivos y que apuestan, con distintas estrategias, por aprovechar esta plataforma. Vorterix, CienRadios, Metro y Nacional, con sus distinciones, buscan y experimentan con desprogramación, audiovisual, personalización de la instancia de consumo, multiplicación de la oferta para aumentar el target de público o segmentarlo (y fidelizarlo).

Claro que en estas estrategias de experimentación resulta fundamental la puesta a disposición de recursos humanos que tengan la capacidad y la dedicación de producir, pensar, diseñar y hasta comercializar estos nuevos espacios. Los tres proyectos mencionados cumplen con este requisito. Se las denomina “estrategias de experimentación” porque llevan tiempos de desarrollo breves y cambiantes.

Al igual que en materia de contenidos, la comercialización y monetización de estos espacios también replica modelos tradicionales con desarrollos enanos. Si bien no se obtuvieron cifras de volúmenes de ingresos por estas plataformas, en general se observó que la cantidad y variedad de contenidos ofrecidos hace a la cantidad y variedad de formatos publicitarios. El caso de La Red fue el único que marcó una ruptura con esta descripción ya que aún con muy pocos contenidos mostró variedad en los anuncios pautados.

¿Y por qué son como son estas páginas? ¿Por qué las empresas diseñan estas estrategias? Resultó difícil encontrar una única respuesta a estas preguntas.

Si se pone el ojo sobre las radios de programación informativa, las AM, se obtiene el mayor nivel de apego a los contenidos de la programación. Se puede decir que las radios que tienen un proyecto web más o menos firme (de aquí se descarta a Radio 10) apuestan por un formato de portal de noticias aunque con producciones menores de contenidos textuales específicos. Sin embargo, el

caso de Mitre excede por lejos esta definición mientras que en La Red o Del Plata se da lo contrario.

En el caso de las emisoras más musicales, la apuesta web cuenta con la particularidad de aportar poco sobre lo que pasó durante la programación. La oferta se centra en el streaming del vivo con algunas notas de actualidad “musical”. Sin embargo, en este grupo sólo se puede ubicar a Aspen y Disney (Mega tiene sólo streaming). Entre las más habladas (La 100, Vorterix, Metro, Pop) las estrategias difieren muchísimo. Es muy difícil encontrar algo relacionado con la programación en la web de La 100 mientras que Vorterix o Metro la utilizan en cantidad. Lo mismo con las estrategias de musicalización. Por un lado, la emisora de Clarín apuesta, a través de “Match 100” y de los cientos de canales musicales, por aumentar el target de audiencia con distintas ofertas en formato *long tail*. Por el otro, Vorterix y Metro buscan profundizar el concepto de marca con contenidos especializados y de refuerzo del “nicho”.

El tipo de audiencia tampoco colabora al momento categorizar motivos de las estrategias. Si se tienen en cuenta la edad y el nivel socioeconómico de los oyentes cuesta encontrar relaciones. Disney y Metro son de las emisoras con público más joven y sus webs distan muchísimo entre sí. Lo mismo con los casos de Radio Mitre, una de las más longevas, y La Red, de las AM más “juveniles”. La primera apuesta fuerte en su web y la segunda no.

Entonces, al momento de indagar por las razones de estas estrategias fue útil entrevistar a distintos gerentes, gestores, administradores y directores de estos proyectos/organizaciones/empresas.

Sólo en este punto se pudo detectar que una condición esencial para definir el modelo a seguir es la voluntad de los directivos de invertir para sobrepasar el nivel de retransmisión y llegar a uno de producción, más propositivo. Las respuestas encontradas a esta pregunta muestran que las causas económicas y de financiamiento se encuentran al tope de las razones por las cuales no arriesgar demasiado en internet. Resulta ilustrativa una frase del Gerente de Contenidos Digitales de Radio Continental, Matías De Angelis, “internet es un negocio chico dentro de un negocio chico, la radio”. En una industria marcada (y castigada) por precariedades estructurales y de ingresos, resulta lógico que los modelos de negocios para internet sean una cuestión secundaria.

Otra de las causas de estas estrategias conservadoras se encuentra en el tipo de consumo que los gestores registran: “lo principal es que el streaming de la radio en vivo se escuche bien porque es lo que más buscan”. Entonces, la pregunta por el huevo y la gallina asoma: ¿escuchan principalmente el streaming porque es lo que quieren o porque es casi lo único que ofrecen para escuchar?

En el fondo de la cuestión, entonces, se detecta que las razones de financiamiento calan hondo en la consideración, desarrollo y gestión de proyectos webs para las radios. Lo acotado de los ingresos publicitarios que registran aún los proyectos más ambiciosos (como CienRadios) en relación a la “vaca lechera” (la programación de aire) seduce a las empresas a quedarse en el negocio tradicional, seguro. Pero esta seguridad se erosiona lentamente con la pérdida de audiencia y el lugar menor que los jóvenes le dan al medio en sus búsquedas de entretenimiento e información.

La respuesta a por qué estas webs son como son es que no hay un volumen de negocio (comercial) que invite a las empresas a invertir. Los modelos adoptados por la prensa tradicional muestran que aún con grandes volúmenes de inversión en producción propia y específica cuesta replicar el nivel comercial pre-internet.

Más allá de esto, la falta de contenidos específicos y de producción propia para estas plataformas hace que los niveles de ingresos sean más flacos aún. Sólo los que cuentan con alguna espalda y acompañamiento corporativo para tomar riesgos diversifican las apuestas.

CienRadios con Clarín, Vorterix con los contactos comerciales de Pergolini y Metro con sus altos niveles de facturación publicitaria buscan correr los límites. En este contexto, es destacable que Nacional, radio estatal y sin presiones comerciales, tenga proyectos innovadores tanto en producción como en redistribución de sus contenidos. Para el resto las dificultades son notorias. En el caso de La Red, respaldado por un gran multimedio nacional como el Grupo América, existe la decisión estratégica de no arriesgar. En el resto, los problemas analógicos mantienen postergada la discusión sobre internet.

La dificultad para monetizar y fondear nuevos contenidos colabora –por no decir que justifica- la estrategia de tomar los mismos productos para verterlos en distintas plataformas. Incluso utilizando los mismos recursos comerciales, sin desdoblar las tandas, diferenciar estrategias y sumándole la venta de un banner a una negociación de aire. Este trabajo muestra que las webs de las radios son utilizadas, en el mayor de los casos, para retener al oyente tradicional cuando se conecta a internet. A contramano, son pocos los casos que ofrecen algo al usuario o navegante que está en internet y busca información o entretenimiento en otros formatos.

En futuros trabajos será relevante a los fines, objetivos e intereses de esta investigación indagar en la utilización de otras plataformas como redes sociales y aplicaciones para teléfonos móviles. Son plataformas masivas y de uso creciente que desplazan a la web tradicional (de sitios, páginas) en el acceso y consumo cultural. También será interesante analizar las renovaciones que, como sucedió con la FM, introducen los nuevos actores habilitados por las condiciones tecnológicas. Cómo trabajan los que tienen al podcast como formato de producción; qué modelos tienen las radios online; cómo se incorporan y funcionan las distintas plataformas de distribución y consumo sonoro son cuestiones que también hacen al análisis de la evolución del modelo de negocio y de comunicación de la radio en internet.

En síntesis, por lo trabajado en esta tesis, el modelo que sigue buena parte de los casos estudiados es el de la re-difusión de la producción programada con falta de experimentación de nuevos contenidos y formatos de ingresos. Entre los casos disruptivos, las apuestas por el video y por los contenidos textuales breves y virales marcan la regla de unas estrategias que se mueven entre la conquista de nuevos segmentos de audiencia y el refuerzo de las ya generadas.

Con esto, el camino por recorrer para estos proyectos es largo. Las principales deudas se ligan a la generación de espacios que aprovechen las capacidades de las emisoras para producir contenidos, sus marcas, sus audiencias ganadas y generen un modelo sustituto tanto en la producción como en la comercialización de la radio en internet.

En las vísperas de su centenario, la radio argentina no define un modelo de negocio claro y alternativo para internet mientras se acumulan y sedimentan grandes problemas estructurales analógicos.

## 8. Bibliografía

- Agusti, María, Arribá, Sergio y Mastrini, Guillermo (2009). "Radio, economía y política entre 1920 y 1945: De los pioneros a las cadenas". En: Mastrini, Guillermo (coord.) *Mucho ruido, pocas leyes: economía y política de comunicación en Argentina 1920-2007*. Buenos Aires, La Crujía, pp. 33-56.
- Albarrán, Alan (1999). Investigación sobre los medios de comunicación: paradigmas, temas y contribuciones. En *Comunicación y Sociedad*, XII (1), pp. 7-20.
- Albornoz, Luis (2005). Las industrias culturales y las nuevas redes digitales. En *Economía Política, Comunicación y Conocimiento: una perspectiva crítica latinoamericana*, 317-329.
- Albornoz, Luis (2005). *Los diarios online de información general: el caso de los grandes periódicos en español*. Tesis, Madrid: Universidad Complutense. Facultad de Ciencias de la Información. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I.
- Albornoz, Luis y Hernández, Pablo (2009). "La radiodifusión en Argentina entre 1995-1999: Concentración, desnacionalización y ausencia de control público". En: Mastrini, Guillermo (coord.) *Mucho ruido, pocas leyes: economía y política de comunicación en Argentina 1920-2007*. Buenos Aires, La Crujía, pp. 261-290.
- Álvarez Monzoncillo, José (2011). *La televisión etiquetada: Nuevas audiencias, nuevos negocios*. Madrid, Ariel.
- Amoedo Casais, Avelino, Martínez Costa, Pilar y Moreno, Elsa (2008). An analysis of the communication strategies of Spanish commercial music networks on the web: los40.com, los40principales.com, cadena100.es, europafm.es and kissfm.es. *Revista The Radio Journal*, 6 (1). Bristol: Intellect Books, pp. 5-20.
- Amoedo Casais, Avelino, Martínez Costa, Pilar y Moreno, Elsa (2009). Radio and the Web: Communication Strategies of Spanish Radio



- Networks on the Web (2006-2008). *Revista Observatory OBS*, 3 (3), pp. 121-137.
- Amoedo Casais, Avelino, Martínez Costa, Pilar y Moreno, Elsa (2010). “La radio generalista española en la red (2006-2010): propuesta de un método de análisis”. Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0, Bilbao, Universidad del País Vasco.
  - Amoedo Casais, Avelino, Martínez Costa, Pilar y Moreno, Elsa (2011). News continuity in on-air and online broadcasts on general-interest radio stations in Spain: Analyzing the three main midday news stories in the 2008–2009 and 2009–2010 seasons. En: Salaverría, Ramón (ed.) *Diversity of Journalism. Proceedings of ECREA/CICOM Conference*, Pamplona, pp. 11-23.
  - Amoedo Casais, Avelino, Martínez Costa, Pilar y Moreno, Elsa. (2012). La radio generalista en la red: Un nuevo modelo para la radio tradicional. *Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación*, 10 (20), pp. 165-180.
  - Anselmi, Francisco y Courau, Jorge (2014). *Rock & Pop: La imaginación al poder*. Buenos Aires, Paidós.
  - Arrese, Ángel (2004). Algunas consideraciones sobre la gestión de productos y contenidos de los medios. En *Comunicación y sociedad*, 17 (2), pp. 9-44.
  - Arribá, Sergio (2009). “El peronismo y la política de radiodifusión (1946-1955)”. En: Mastrini, Guillermo (coord.) *Mucho ruido, pocas leyes: economía y política de comunicación en Argentina 1920-2007*. Buenos Aires, La Crujía, pp. 75-104.
  - Avilés Rodilla, Claudio (2011). Radios informativas online: Categorías metodológicas para su estudio y posterior aplicación a los casos de Radio Nacional y Radio Continental Argentina. *Revista Razón y Palabra*, 77.
  - Avilés Rodilla, Claudio (2015). La radio pública argentina y sus estrategias de adaptación al periodismo de convergencia en internet. *Revista Rádio-Leituras*, 6 (2), pp. 11-36.

- Avilés Rodilla, Claudio (2017). "La radio enredada. Tipologías de uso de las redes sociales en las radios informativas". En Arueta, César y Labate, Cecilia (comps), *La comunicación digital*, Fadeccos, Jujuy.
- 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.
- Becerra, Martín (2015). *De la concentración a la convergencia*. Buenos Aires, Paidós.
- Becerra, Martín y Mastrini, Guillermo (2006). Senderos de la economía de la comunicación: un enfoque latinoamericano. En Cuadernos de Información y Comunicación, 11, pp. 111-128.
- Becerra, Martín, Marino, Santiago y Mastrini, Guillermo (2011). El proceso de regulación democrática de la comunicación en Argentina. *Revista Derecho a comunicar*, 1, pp. 1-17.
- Bergés, Laura, De Mateo, Rosario y Sabater, Marta (2009). *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla, Comunicación Social.
- 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).
- 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.

- Campos Freire, F. (2010a). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 16, 13-30.
- Campos Freire, Francisco (2010b). Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio. *Razón y palabra*, 15, 74.
- 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.
- Casado del Río, Miguel y Miguel De Bustos, Juan (2010). Sobre pago y gratuidad: momentos de crisis en la industria periodística. *Telos, Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 83, pp. 24-35.
- Casero Ripollés, Andreu (2010). Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El profesional de la información*, 19 (6), pp. 595-601.
- Cea-Esteruelas, María (2013). Economía de los cibermedios: modelos de ingresos y fuentes de financiación. *El profesional de la información*, v. 22, N° 4, pp. 353-361.
- 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.
- Chomón Serna, José (2016). La radio glocal crossmedia: la alternativa ante la reducción de espacios de proximidad local en la radio convencional. *Revista Icono*, 14 (14), pp. 258-286.
- Corda, Rubén, Martínez-Costa, Pilar y Müller, María (2016). "Radio, innovación y narrativas transmedias: ¿qué papel juega el sonido en el

nuevo ecosistema de los medios multiplataforma?”. Ponencia presentada en el Congreso Iberoamericano de Comunicación (AEIC), Madrid.

- Cuesta Moreno, Oscar (2012). Los axiomas de la radio, la tecnología y el periodismo radiofónico. *Poliantea* 8 (14), pp. 191-212.
- Díaz Espina, Carolina (2013). Modelos de negocio y medios online. Aproximación teórica a la cuestión. *Razón y palabra*, 82, -.
- Elíades, Analía (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](http://perio.unlp.edu.ar/sites/default/files/eliades-_hist_radioytv.pdf)
- 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.
- Faus Belau, Ángel (1973). *La radio: introducción al estudio de un medio desconocido*. Madrid, Guadiana Publicaciones.
- 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, José (1994). *Los lenguajes de la radio*. Buenos Aires, Paidós.
- Fernández, José (2008). *La construcción de lo radiofónico*. Buenos Aires, La Crujía.
- Fernández, José (2014). “Asedios a la radio”. En: Carlón, Mario y Scolari, Carlos (eds) *El fin de los medios masivos*. Buenos Aires, La 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) *Estudios Radiofónicos no Brasil: 25 anos do Grupo de Pesquisa Rádio e Média Sonora da Inercom*. San Pablo, Intercom.
- Fleitas, Víctor (2015). *Historias de aire: hacia una radio que sea fiesta de los sentidos*. Entre Ríos, Editorial UNER.
- Fraticelli, Damián (2011). Los cambios de la programación radiofónica cuando aparece la televisión. *Revista La Trama de la Comunicación*, 15, UNR Editora, pp. 119-132.
- Gallego Pérez, Juan (2010). *Podcasting. Nuevos modelos de distribución y negocio para los contenidos sonoros*. Barcelona, UOC.
- Gallego Pérez, Juan (2012). Relaciones entre podcasting, radio y movilidad. *Revista Telos*, 92, pp. 127-135.
- Gandolfi, Fernando (2012). Historia técnica, estética y social del aparato de radio en Argentina. *Revista Registros*, UNMdP, 8 (8), pp. 72-102.
- García, Jorge, Puchey, Sergio y García, Manuel (2013). "La radio online: Definición, evolución y tendencias". En: Pérez Rufí, Juan (coord.) *Nuevos tiempos para la industria radiofónica en España*. Málaga, Grupo de Investigación Eumed.net.
- 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.
- Getino, Octavio (1995). *Las Industrias Culturales en Argentina: dimensión económica y políticas públicas. Período 1981-1992*. Buenos Aires, Colihue.

- 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*.
- Gutiérrez, María, et al. (2014). “Los programas radiofónicos españoles de prime time en Facebook y Twitter: Sinergias entre la radio convencional y las redes sociales”. En *Revista Latina de Comunicación Social*, N 69, pp. 418 a 434.
- 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.
- Gutiérrez, María, Ribes, Xavier y Monclús, Belén (2015). “Del oyente al radio prosumer: gestión de la participación de la audiencia en la radio del siglo XX”. En *Revista Trípodos*, N 36, pp. 55-74.
- Hesmondhalgh, David (2007). *The cultural industries*. Londrez, Sage.
- Horvath, Ricardo (1996). Los avatares de la radio en Argentina. *Revista Chasqui*, 56, CIESPAL, pp. 56-59.
- Igarza, Roberto (2012). Internet en transición: a la búsqueda de un nuevo estatuto para la cultura digital. En: Secretaría de Cultura de la Nación. *En la ruta digital: cultura, convergencia tecnológica y acceso*. Buenos Aires, Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación, pp. 147-158.
- Kellner, Douglas (1998). Vencer la línea divisoria: estudios culturales y economía política. En Ferguson, Marjorie y Holding, Peter (eds.). *Economía política y estudios culturales*. Barcelona, Bosch, pp. 185-212.
- Kischinhevsky, Marcelo y De Marchi, Leonardo (2016). Expanded radio: Rearrangements in Brazilian audio media markets. *Revista Radio, Sound & Society*, 1(1), pp. 75-89.
- Levatti, Ariel y Lvovich, Lea (2013). *Radio, ¿con la música a otra parte?: De la galena a la era digital*. UNER, Entre Ríos.

- Linares, Alejandro (2016). "Acceso y participación ciudadana: Una actualización de indicadores para la democratización de las comunicaciones". En *Revista Intercom*, 39 (3) pp. 37-54.
- Lindenboim, Federico (2013). La conformación de una radiofonía comercial en Argentina. *Revista Herramientas*, 3 (9), Buenos Aires, pp. 7-25.
- López Vidales, Nereida y Ortíz Sobrino, Miguel (2011). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era*. Madrid, Fragua.
- Martí, Josep (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.
- Martí, Josep, et al (2010). "La crisis del consumo juvenil radiofónico en Cataluña". En *Quaderns del CAC*, N 34, v XIII, pp. 69-79.
- Martí, Josep, Monclús, Belén, Gutiérrez, María y Ribes, Xavier (2015). "La radio, modelo de negocio en transición: estrategias de oferta y de comercialización en el contexto digital". En *Quaderns del CAC*, N 41, v XVIII, pp. 13-22.
- Martínez-Costa, Pilar (2015). "Radio y nuevas narrativas: de la crossradio a la transradio". En: Oliveira, Madalena y Ribeiro, Fábio (eds), *Radio, sound and Internet*. Portugal, Universidade do Minho.
- 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 (2000). "Para una memoria de la radio en Córdoba". En *Revista Estudios*, N 13, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba.

- Mata, María y Scarafia, Silvia (1993). *Lo que dicen las radios. Una propuesta para analizar el discurso radiofónico*. ALER, Quito.
- 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.
- Meditsch, Eduardo (2010). “A informação sonora na webemergência: sobre as possibilidades de um radiojornalismo digital na mídia e pós-mídia”. En: Magnoni, Antônio; Carvalho, Juliano (Org.). *O novo rádio: cenários da radiodifusão na era digital*. São Paulo: Senac.
- Merkin, Marta, Panno, Juan, Tijman, Gabriela y Ulanovsky, Carlos (1995). *Días de radio. Historia de la Radio Argentina*. Buenos Aires, Espasa Calpe.
- Mieke, Bernard (2008). Las industrias culturales y de información: un enfoque socioeconómico. En *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 10 (1), pp. 1-15.
- Mieke, Bernard (2008). Las industrias culturales y de información: un enfoque sociocultural. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 10 (1). Consultado en: <http://redie.uabc.mx/vol10no1/contenido-mieke.html>
- Miguel De Bustos, Juan Carlos (1993). *Los grupos multimedia: Estructuras y estrategias en los medios europeos*. Barcelona, Bosch.
- Monclús, Belén, Gutiérrez, María y Ribes, Xavier (2015). “Las apps radiofónicas en los dispositivos móviles en España: del discurso estratégico de los operadores a su acción”. Trabajo presentado en “Comunicação, Cultura e Mídias Sociais. Anais do XIV Congresso Ibero-Americano de Comunicação IBERCOM”.
- Moreno, Elsa (2005). Las radios y los modelos de programación radiofónica. *Revista Comunicación y Sociedad*, 18 (1).



- 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, María (2013). “Los programas de máxima audiencia en la radio argentina: características y contenidos de los magazines líderes (2010)”. Tesis, Universidad Austral, Buenos Aires.
- 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.
- Oliveira, Madalena y Ribeiro, Fábio (eds) (2015). *Radio, sound and Internet*. Portugal, Universidade do Minho.
- 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.
- Osterwalder, Aalexander y Pigneur, Yves (2010). *Generación de modelos de negocio*. Planeta, España.
- Pedrero, Luis (2013). “Music Radio challenges in the digital age”. Comunicación defendida en el Congreso Radio Research 2013: Radio, the Resilient Medium, ECREA- University of Sunderland, Londres.
- Pedrero, Luis (2014). “Main challenges of the Spanish music radio in the age of Spotify”. En Ubierna, F. y Sierra, J. (coords) *Miscelánea sobre el entorno audiovisual en 2014*. Fragua, Madrid.
- Pérez Maíllo, Aurora y Sánchez, Chelo (2014a). “El podcasting, la nueva era de la creatividad radiofónica y sonora. Nuevas formas de enseñar y producir: learning by doing”. Comunicación defendida en el II Congreso Mundial de Comunicación Iberoamericana. Universidade do Minho, Braga, Portugal

- Pérez Maíllo, Aurora y Sánchez, Chelo (2014b). “El reportaje. Un clásico de la radio offline en la era de la radio online”. Comunicación presentada en el XV Congreso de Periodismo Digital, Huesca.
- Perona Páez, Juan, Barbeito Veloso, Luz y Fajula 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.
- Picard, Robert (2002). *The economics and Financing of Media Companies*. Nueva York, Fordham University Press.
- Picard, Robert (2014). Las industrias informativas: ¿tienen futuro? *Palabra Clave* 17 (4), 1069-1096.
- Piñeiro Otero, Teresa (2015). La publicidad radiofónica en internet: Características, potencialidades y principales formatos. *Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación*, 128, pp. 217-236.
- Postolski, Glenn y Marino, Santiago (2009). “Relaciones peligrosas: Los medios y la dictadura, entre el control, la censura y los negocios”. En: Mastrini, Guillermo (coord.) *Mucho ruido, pocas leyes: economía y política de comunicación en Argentina 1920-2007*. Buenos Aires, La Crujía, pp. 159-188.
- Prata, Nair (2008). Webradio: novos géneros, novas formas de interação. Trabajo presentado en XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.
- 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.
- Ricart, Joan (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 3(23).
- Rost, Alejandro (2007). “Propuestas para un periódico digital interactivo”. En *Revista Zer*, N 22, pp. 369-389.

- Schilke, O., Ullrich, S. y Wirtz, B. (2010). Strategic Development of Business Models. *Long Range Planning*, N° 43, 272-290.
- Scolari, Carlos (2008). *Hipermediaciones: Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva*. Barcelona, Gedisa.
- 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.
- 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, Carlos (2007). *Siempre los escucho*. Buenos Aires, Emecé.
- Wirtz, B. (2014). Business Models, Value Chains and Competencies in Media Markets – A Service System Perspective. *Palabra Clave* N° 17(4), 1041-1065.
- Zallo, Ramón (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*. Madrid, Akal.
- Zallo, Ramón (1992). *El mercado de la cultura: Estructura económica y política de la comunicación*. Navarra, Gakoa.
- Zallo, Ramón (2007). La economía de la cultura como objeto de estudio. En *Zer*, 22, pp. 215-234.
- Zallo, Ramón (2011). Retos actuales de la economía crítica de la comunicación. En Albornoz, Luis (Coord.) *Poder, medios, cultura: Una mirada crítica desde la economía política*. Buenos Aires, Paidós, pp. 17-60.