

# Sphera Publica

REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN

[sphera.ucam.edu](http://sphera.ucam.edu)

ISSN: 1576-4192 • Número 17 • Vol. II • Año 2017 • pp. 209-230

## Radio en internet y estrategias de negocio: Análisis comparativo de RadioCut, Posta FM, Vorterix Rock y Cienradios

Agustín Espada, **Universidad Nacional de Quilmes (Argentina)**  
[aeespada@gmail.com](mailto:aeespada@gmail.com)

Recibido: 24/11/2017 • Aceptado: 05/12/2017 • Publicado: 21/12/2017

**Cómo citar este artículo:** Espada, A. (2017). Radio en internet y estrategias de negocio: Análisis comparativo de RadioCut, Posta FM, Vorterix Rock y Cienradios. *Sphera Publica*, 2, (17), 209-230.

### Resumen

Internet modifica la forma en la cual los contenidos mediáticos son producidos, distribuidos, promocionados y consumidos. Da lugar al surgimiento de nuevos actores que diversifican los marcos de competencia de los medios tradicionales. En este escenario, la radio afronta un proceso de transición en el que debe revisar sus principios originarios para reconquistar a las audiencias jóvenes y mantener cautivo a sus escuchas tradicionales. Este trabajo se propone tomar nota y describir este contexto para analizar cuatro casos de plataformas radiofónicas en internet que proponen distintas líneas de innovación. El escenario radiofónico online encuentra mayor diversidad de actores que el mercado analógico: a las radios hertzianas se le suman agregadores de contenido, emisoras exclusivamente online y productores de podcasts. En este estudio se abordan las diferentes estrategias de cuatro propuestas radiofónicas en internet que difieren en su esencia. Un caso es Radio Cut que funciona como un agregador; otro es Posta FM que lo hace como productor de podcast; y, por último, se analizan las estrategias de dos emisoras hertzianas en el online (Vorterix y Cienradios).

### Palabras clave

*Radio, modelos de negocio, internet, Podcast.*



# Internet radios and business strategies: Comparative analysis of RadioCut, Posta FM, Vorterix Rock and Cienradios cases

Agustín Espada, **Universidad Nacional de Quilmes (Argentina)**  
[aeespada@gmail.com](mailto:aeespada@gmail.com)

Received: 24/11/2017 • Accepted: 05/12/2017 • Published: 21/12/2017

**How to reference this paper:** Espada, A. (2017). Internet radios and business strategies: Comparative analysis of RadioCut, Posta FM, Vorterix Rock and Cienradios cases. *Sphera Publica*, 2, (17), 209-230.

## Abstract

The Internet modifies the way in which media content is produced, distributed, promoted and consumed. It gives rise to the emergence of new actors that diversify the competition frameworks of traditional media. In this scenario, the radio faces a process of transition in which it must revisit its original principles in order to reconquer the young audiences and keep their traditional listeners captive. This work aims to take note and describe this context to analyze four cases of radio platforms on the Internet that propose different lines of innovation. The online radio scene finds a greater diversity of actors than the analogue market: air radios are added with content aggregators, exclusively online stations and podcast producers. This study addresses the different strategies of four radio proposals on the Internet that differ in their essence. One case is Radio Cut that works as an aggregator; another is Posta FM, who does it as a podcast producer; and, finally, the strategies of two air stations in the online (Vorterix and Cienradios) are analyzed.

## Key words

*Radio, business models, internet, podcast.*

## Introducción

La industria de los medios de comunicación afronta una crisis alimentada por diversos factores. Los hay de corte artístico, otros son económicos o financieros y también están los de credibilidad. Internet como plataforma de producción y distribución de contenidos de información y entretenimiento tiene un papel protagónico en esta crisis: genera nuevos tipos audiencias, competidores, modelos de financiamiento y elimina barreras de entrada.

Robert Picard (2014) enumera cinco tendencias que sacuden al ecosistema de los medios de comunicación: 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 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).

A lo largo de su casi centenaria existencia, la radio ha superado distintos desafíos propuestos por la evolución tecnológica y de las industrias culturales. El desarrollo de la televisión en los años 50, la aparición de la frecuencia modulada en los 80 y la digitalización y portabilidad musical en los 90 son ejemplo de ello. En todos estos procesos debió modificar su política de producción de contenidos, sus lógicas de financiamiento y hasta promocionarse para revalidar sus principales cualidades como servicio audiovisual.

Más allá de los pergaminos que muestra la radio a la hora de reinventarse ante cambios en su entorno, es posible preguntarse si, como los restantes medios de comunicación, produce contenidos pensados con lógicas de consumo en vías de extinción. El paso siguiente, de acuerdo a esta pregunta, es indagar sobre cuáles son los productos o servicios diferenciales

que le puede ofrecer a sus audiencias, y a sus hábitos de consumo, para satisfacer sus necesidades de información y entretenimiento.

El mercado radiofónico, inmerso en este escenario, tiene sus particularidades en Argentina. Todas las emisoras hertzianas tienen un sitio web, muchas de ellas cuentan con perfiles en las principales redes sociales y también diseñaron aplicaciones para teléfonos celulares. A esto deben sumarse obligadamente las condiciones del mercado analógico: saturación en el uso del espectro con superposición de emisoras; incumplimientos tanto de topes a la concentración como de potencia de emisión que confluyen en un creciente estado de precarización legal, de acceso y de transmisión del conjunto de emisoras analógicas de los grandes centros urbanos; centralización de la producción de contenidos focalizada en la Ciudad de Buenos Aires; y una creciente diversificación de los propietarios de las empresas a ramas ajenas a los medios de comunicación (Espada, 2015).

El mundo online ofrece posibilidades, obligaciones y desafíos. El surgimiento de nuevos jugadores que compiten y diversifican el consumo sonoro en la red, más específicamente el consumo de contenidos radiofónicos, es uno de ellos. Así, en internet no sólo están presentes las emisoras de radio por ondas sino otras de origen online, productores de podcast y agregadores de contenido (García García y Barrio, 2011). Se trata de actores con diferentes modelos de producción de contenidos, de valorización del capital y, por tanto, de negocio. Las emisoras deben adaptarse a competir con actores con diversas lógicas, obligaciones y objetivos.

La desprogramación, la multimedialidad de los contenidos así como su viralización y distribución son algunos de los retos que se encuentran sobre la mesa al momento de evaluar modelos de negocios en línea y diseñar contenidos exclusivos. El análisis de los distintos actores que se mueven y desarrollan en este escenario es importante para comprender las particularidades de la economía de los medios de comunicación en la red y también la de los cibermedios o medios exclusivamente online (Cea Esteruelas, 2013). La propuesta de trabajo se centra en comparar y estudiar, dentro del mercado radiofónico y más específicamente de éste en internet, estrategias de desarrollo de medios nativos

como Radiocut<sup>1</sup> y Posta FM<sup>2</sup> así como también las de medios tradicionales u off-line como Vorterix Rock<sup>3</sup> y CienRadios<sup>4</sup>.

## 1. Propuesta de análisis de los modelos de negocio radiofónicos en internet

La radio como medio es una oferta discursiva en vivo generada por una emisora. Incluye contenidos informativos, musicales y de otros formatos que se pueden consumir (escuchar) durante la ejecución de tareas que necesiten de atención y del sentido de la vista. De acuerdo a esta definición, las principales características del medio son el broadcasting (de un punto a muchos), la variedad de formatos discursivos y la posibilidad de ser consumido mientras se realizan otras actividades (Fernández, 2014). Este modelo, al que se le suma la publicidad como principal fuente de financiamiento, está en un proceso de transición económica y artística: no es elegida por los auspiciantes como el principal destino de sus presupuestos y pierde audiencia en los sectores juveniles (Pedrero, Pérez y Sánchez, 2014; Amoedo Casais, Martínez-Costa, y Moreno Moreno, 2012).

Internet derriba las barreras que sostenían el diferencial de la radio como medio ubicuo, interactivo y de actualización permanente. Los dispositivos actuales, la producción de contenidos que en ellos se desarrolla y el comportamiento de sus usuarios vuelven ubicuos, interactivos y actualizados a todos los medios que lo quieran ser. Las características que el soporte le brindaba a la radio como diferencial frente al resto de la oferta mediática se han horizontalizado.

La interactividad es replanteada por las posibilidades que la web 2.0 permite, principalmente, a través de las redes sociales. Allí, los fundamentos principales de la producción, distribución y consumo de contenidos pasan por su viralización a través de estas redes, la orientación de la interacción con usuarios, la agregación de valor al producto por parte de éstos y la personalización de la oferta (Ullrich, Schilke y Wirtz, 2010).

La ubicuidad pasa de ser una característica del medio/aparato cedida por la portabilidad del dispositivo a una posibilidad de las emisoras. De la ubicuidad del medio a la ubicuidad de las emisoras a través de la distribución multiplataforma. Antes, en cualquier lugar y situación

---

<sup>1</sup> Sitio web: radiocut.fm

<sup>2</sup> Sitio web: posta.fm

<sup>3</sup> Sitio web: vorterix.com

<sup>4</sup> Sitio web: cienradios.com.ar

que se quisiera, la radio estaba disponible a través de las emisoras que se encontraran en determinada zona geográfica. Hoy son las estaciones las que se encuentran disponibles en cualquier lugar y situación gracias a la distribución multiplataforma vía internet. Las aplicaciones para celulares, las webs, los agregadores de contenidos como Tune In, Spotify o Youtube y el aire son distintas ventanas de explotación de sus productos que difieren en sus lógicas de consumo y de comercialización (Bonet, 2007).

Esto se combina con dos exigencias que provienen de las posibilidades que ofrece internet como plataforma de distribución y de las nuevas prácticas de consumo: desprogramación y multimedialidad. Las audiencias desean tener la posibilidad de elegir cuándo y cómo llegar a los contenidos.

Desprogramación, multimedialidad, interactividad y multiplataforma son, en síntesis, los desafíos a una industria que está caracterizada por “la falta de contenidos, la crisis de la creatividad y de la innovación” (Bonet, 2007).

La propuesta de este trabajo es comparar cuatro sitios radiofónicos con diferentes lógicas de contenidos y de financiamiento para dilucidar los aspectos innovadores que estos proyectos plantean a la industria. La idea que guía este estudio es que existen diferentes tipos de innovaciones o estrategias de lo radiofónico en internet. Estas diferencias están dadas por el distinto origen de los proyectos analizados así como también por los objetivos, los públicos y las estructuras que los constituyen como medios.

El primer paso metodológico de este trabajo es la definición del concepto organizador del mismo: los modelos de negocios. Como enumera Campos Freire (2013) existe una amplia variedad de aproximaciones teóricas a la definición de éstos. Aquí se adoptará aquella que los entiende como una descripción de la propuesta diferencial o de valor agregado que una empresa le ofrece a sus clientes objetivos para obtener un beneficio o renta que lo vuelva sustentable (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005). Los elementos de estos modelos, que como tales son construcciones analíticas de categorización, son las características del producto, la diferenciación con los otros actores del mercado y las fuentes de ingreso (Cea Esteruelas, 2013). Para analizar las diferencias con los otros actores del mercado, las ventajas competitivas de una empresa mediática, este trabajo tendrá en cuenta tres factores principales: las actividades dentro de la cadena de valor que cada proyecto lleva adelante, sus recursos y sus capacidades (Wirtz, 2014).

De esta forma, se plantea analizar los modelos de negocios de estas cuatro empresas del mercado radiofónico a través del análisis de contenidos de sus sitios web y de las entrevistas en profundidad con actores claves de las mismas. La matriz utilizada analiza, a

través de diferentes indicadores, las variables “características de los productos”, “actividades dentro de la cadena de valor”, “recursos clave”, “competencias clave” y “formas de ingreso”.

## 2. Casos seleccionados

### 2.1 Vorterix Rock

Lanzado en marzo de 2012, es el proyecto multiplataforma diseñado por Mario Pergolini que cuenta con una frecuencia en la FM (92.1), una web (vorterix.com) y se encuentra en el interior de un teatro que lleva su nombre. Esta última característica le aporta un rasgo distintivo que es su capacidad para realizar recitales en vivo tanto en este escenario como en la sala de grabación situada al lado del estudio de radio.

Por otro lado, Mario Pergolini en su rol como empresario propone un esquema de negocios que incluye dos empresas satélites que se encargan de trabajar para Vorterix y para terceros en diferentes ámbitos de los desarrollos digitales y online. Una de ellas es Appterix que se encarga de desarrollar aplicaciones multiplataforma, mientras que Wacamole es una agencia de publicidad digital.

Su principal aporte a la innovación radiofónica en internet está ligado a la reproducción en imágenes (video) de todo lo que es emitido por aire. Así, no sólo trabaja con cámaras al interior de los estudios sino que también se producen audiovisualmente algunos contenidos y se transmiten, al ser una radio netamente musical, los videoclips de los temas reproducidos. Su sitio web presenta una amplia gama de contenidos audiovisuales “a la carta” como documentales, películas, recortes de lo emitido en vivo, recitales, etc.

A pesar de las cualidades descriptas que justifican su inclusión en este trabajo, la relación de Vorterix con distintos grupos multimedios<sup>5</sup> para el financiamiento de su evolución, su amplia red de emisoras y una grilla netamente radiofónica son factores de su estrategia de negocios que marcan algunos límites de su modelo innovador.

---

<sup>5</sup> En el momento de su lanzamiento en 2012, Vorterix formó parte del Grupo Veintitrés. Allí compartió estructuras comerciales con las radios América, Splendid y Rock and Pop, del mismo grupo. En 2015 pasó a manos del Grupo Indalo, el mayor grupo multi-radios de Argentina ya que cuenta con las FM Pop, Mega, Vale y One además de la AM Diez.

## 2.2 Cienradios

Es el portal web radiofónico más visitado de Argentina con 8.6 millones de visitantes únicos al mes según sus propias cifras, lo que lo ubica en el puesto 84° del ranking de Alexa<sup>6</sup> para Argentina. Como parte del Grupo Clarín, CienRadios nuclea a todas las emisoras del grupo, sus marcas y repetidoras. Esto le otorga un gran volumen de tráfico ya que Radio Mitre es la AM más escuchada mientras que La 100 es la segunda FM<sup>7</sup>.

Fue creado en 2008 y desde entonces ha focalizado sus esfuerzos productivos en el desarrollo de verticales de contenidos temáticos (de salud, de negocios rurales, de literatura, entre otros) y en radios online musicales. Como su nombre indica, la principal apuesta del portal fue la de ofrecer un centenar de radios musicales (supera las 400).

CienRadios es incluido en la muestra por tratarse de la apuesta del radiodifusor más exitoso en audiencia. Su rol de programador, de broadcaster, está claramente expuesto aún en la producción de contenidos específicos para la web y cuenta con la posibilidad de realizar modelos de negocio, publicitarios, junto a los otros integrantes “digitales” del Grupo Clarín.

## 2.3 Radio Cut

Lanzado en 2013 por la empresa Lambada S.R.L., se trata de una de las innovaciones más importantes del mercado radiofónico en internet. Es una plataforma online que permite recortar audios de las transmisiones de las emisoras alojadas (más de 300 en Argentina) y así consumir en forma desprogramada sus contenidos. Además, RadioCut permite la reproducción “en vivo” de las mismas radios. Uno de los principales servicios que ofrece al usuario es el de “viajar en el tiempo” y escuchar programas emitidos ya que almacena, en algunos casos, hasta un mes de programación.

En menos de tres años de desarrollo ha superado en visitas a webs de emisoras tradicionales como Continental, Radio del Plata o la misma Vorterix. La novedad que instala esta plataforma online es la de escuchar a la carta cualquier radio que el visitante quiera escuchar sin necesidad de que la emisora haya puesto a disposición los recortes. Es una

---

<sup>6</sup> Alexa.com es un sitio de auditoría de sitios webs con datos abiertos. El puesto 84° ubica a CienRadios por encima de las webs de los canales de televisión más vistos, Canal 13 (93°) y Telefé (119°).

<sup>7</sup> Según los datos de la empresa Kantar Ibope, el share de La 100 fue de 11.1% en abril de 2016 y se ubicaba segunda en el ranking detrás de FM Pop (12.6%). Por otro lado, Radio Mitre lidera el ranking de las AM con el 42,53% del encendido en mayo de 2016.

plataforma colaborativa, de alta viralización de los recortes a través de las redes sociales, sin producción propia de contenidos.

La razón por la cual RadioCut forma parte de la muestra analizada es que es uno de los actores online más reconocidos y que interviene desde afuera del sistema radiofónico, aún por fuera del ecosistema de la radio online. Su lugar de origen es el del desarrollo de aplicaciones o plataformas web y por lo tanto desde esa perspectiva organiza su modelo de financiamiento con una combinación de pago, gratuidad y distintos tipos de clientes.

## 2.4 Posta FM

Existen diversos productores de podcast en Argentina a pesar de no ser un formato que resulte tan popular como en otros países, principalmente EE.UU. donde los grandes medios, The New York Times por ejemplo, producen sus propias piezas de audio con contenido informativo, periodístico o de entretenimiento. Posta FM fue creado en 2014 por Luciano Banchemo, periodista y conductor de FM Metro, y Diego Dell'Agostino con el fin de ser una red de producción y distribución de podcast.

La principal apuesta de este formato de contenido radiofónico es la de ser desprogramado y a demanda lo cual posibilita, además de una mayor segmentación de públicos que la de la radio tradicional, trabajar temas en profundidad que en el aire de una emisora no tienen (tanto) espacio. Así, por ejemplo, lo que en las principales emisoras suelen ser temas de columnas de 10 o 15 minutos como el cine, la literatura, los deportes o la cultura en general, en Posta FM encuentra un tratamiento semanal que ahonda en detalles que no tendrían lugar en un esquema tradicional.

Más allá de ser un emprendimiento privado/personal que no cuenta con el apoyo de grandes emisoras o empresas de medios, Posta FM desarrolla un modelo de negocios basado en el contenido marcario o branded content que ofrece una propuesta diferente a los esquemas publicitarios de las web de las emisoras radiales. Este último aspecto y su rol como productor de contenidos desprogramados en un formato “novedoso”<sup>8</sup> son las razones por las cuales forma parte de la muestra analizada.

---

<sup>8</sup> Gallego Pérez (2012) entiende el podcast “como una innovación que surge tras la fusión de dos tecnologías ya implantadas, como son el audio digital y el RSS. Esta unión permite la distribución y recepción automatizada de archivos de audio comprimido, tras una suscripción por parte del usuario a través de un agregador - o web- que lo permita”. También se hace referencia al podcast por el formato del contenido y su producción exclusivamente online sin necesidad de descargar el archivo.

### 3. Modelos de contenido o producto

Uno de los principales aspectos de los modelos de negocios de los medios de comunicación está ligado al tipo de contenidos o productos que ponen a disposición de sus usuarios o audiencias. En términos de Osterwalder y Pigneur (2010) el modelo de contenidos forma parte de la propuesta de valor que la empresa plantea a sus clientes (audiencias). De esta forma, el tipo de contenidos mostrados por las webs que forman parte del objeto de este trabajo es analizado como la piedra basal de la propuesta de valorización del capital (humano y material) que éstas tienen.

En este apartado se indaga, entonces, por los modos en los que los sitios de las radios hertzianas utilizan la web para expandir su programación y por las propuestas diferentes, o no, que presentan los proyectos exclusivamente en línea.

Características del producto	Vorterix	CienRadios	RadioCut	Posta FM
Multicanal	NO	SI	SI	NO
Producción Propia	SI	SI	NO	SI
Producción Ajena	SI	NO	SI	NO
Streaming en vivo	SI	SI	SI	NO
Recortes a demanda	SI	SI	SI	SI
<b>TIPOS</b>				
Notas escritas	NO	SI	NO	NO
Videos	SI	SI	NO	NO
Fotogalerías	NO	SI	NO	NO
Perioricidad	ALTA	ALTA	MUY ALTA	DIARIA
Audio no emitido por aire	NO	SI	NO	SI
Buscador	NO	SI	SI	NO
Verticales de Contenido	SI	SI	NO	NO

Figura 1. Tipos de contenidos ofrecidos por los cuatro casos.

CienRadios y RadioCut tienen una oferta multicanal. En el primer caso ésta está compuesta por la oferta de las distintas emisoras del Grupo Clarín y por las radios musicales online segmentadas por géneros, artistas, nacionalidades o estados de ánimo, por ejemplo. Aún en este último tipo de contenido, CienRadios sostiene su rol como programador y editor de los contenidos ofrecidos a sus usuarios. El segundo caso, la multicanalidad es dada por la agregación de distintas emisoras de Argentina y otras partes del mundo (EE.UU., España, México, Colombia, por ejemplo).

Por ser un agregador de contenidos<sup>9</sup>, RadioCut no cuenta con producción propia y su oferta se basa en la de las emisoras “tradicionales”. Este es un rasgo a destacar ya que existen otros agregadores, como Netflix por ejemplo, que sí producen. Vorterix, además de contar con los contenidos propios ofrece una amplia variedad de materiales audiovisuales (documentales y películas) provenientes de terceros y noticias del mundo del rock tomadas de webs especializadas. En el caso de CienRadios, los materiales de terceros no tienen lugar y todo gira en torno a la programación de las emisoras y los materiales producidos especialmente para las distintas verticales de contenidos.

Para Rubén Corda<sup>10</sup>, gerente de radios del Grupo Clarín y director de CienRadios, “con el advenimiento de las nuevas tecnologías uno explora diferentes cuestiones, producir contenidos que tienen poco que ver con tu contenido central es una, así como registrar visualmente la programación”. De esta forma, uno de los pilares del portal es expandir los límites temáticos de las emisoras analógicas con verticales que producen notas escritas, fotogalerías o videos ya que “cada uno de esos productos tendría un espacio muy chico en el aire de la radio”. El objetivo de esta estrategia es el de explorar y modificar los “códigos comunicacionales” digitales.

El caso de Posta FM tiene como rasgo característico que, a diferencia de otros sitios de podcasting, no ofrece contenidos de terceros en su web. Además, por ser el rasgo característico del podcast, éstos se ponen a disposición del público únicamente luego de su elaboración, nunca en vivo. Para Diego Dell Agostino<sup>11</sup>, uno de sus directores, la clave del podcast pasa por atender las necesidades de pequeños públicos. “Existe un público millennial que tiene entre 18 y 20 hasta los 35-40 años que le gustaría escuchar contenidos en profundidad por gente que sabe, voces medianamente conocidas pero que están haciendo algo que no pueden hacer en un medio tradicional: explayarse sin la necesidad de ir a una tanda o un acuerdo con un auspiciante”.

Todos los portales explotan la capacidad desprogramadora de internet y ofrecen parte de sus contenidos a demanda. Sin embargo, es importante resaltar que tanto Vorterix como CienRadios ofrecen las secciones más importantes o relevantes de sus programaciones y no permiten escuchar la totalidad de programas ya emitidos. No cuentan con un archivo de

---

<sup>9</sup> Por “agregador de contenidos” se entiende en este trabajo a las plataformas encargadas de indexar, reunir y distribuir contenidos producidos por terceros.

<sup>10</sup> Entrevista a Rubén Corda realizada el 7 de abril de 2016 en las oficinas de Radio Mitre.

<sup>11</sup> Entrevista a Diego Dell Agostino realizada el 11 de abril.

programas anteriores y el medio sostiene su rol editorial aún en la elaboración de los recortes a demanda. Totalmente diferente es lo que pasa con RadioCut y PostaFM que ponen todos los contenidos a disposición de los usuarios y permiten descargarlos, en el primer caso previo pago.

En cuanto al tipo y los formatos de los contenidos ofrecidos por estas webs radiofónicas, es importante resaltar el lugar que le dan las emisoras a la multimedialidad mientras que RadioCut y PostaFM focalizan su oferta en contenidos sonoros más allá de breves textos introductorios. Y esta diferencia se refleja también en la explotación del soporte original de la radio como medio, el sonido, para ofrecer contenidos que no fueron emitidos en la programación tradicional. Vorterix no genera materiales “radiofónicos” para su web exclusivamente mientras que CienRadios genera canales de contenidos musicales pero no hay formatos con conductores ni columnistas que puedan ampliar o explotar costados temáticos que no tienen lugar en el aire.

Por otro lado, y en cuanto a los materiales especialmente producidos para la web, tanto Vorterix como CienRadios se diferencian por contar con verticales de contenidos en sus sitios. En el primer caso se trata de secciones sobre videojuegos, animación, cine y deportes mientras que en el segundo se trabajan temáticas relacionadas a la literatura, la “vida sana”, espectáculos, moda y tecnología.

El último aspecto a analizar sobre los contenidos es la periodicidad de la actualización de estos portales. Por ser una plataforma colaborativa donde los usuarios son los generadores de los recortes, RadioCut cuenta con un ritmo de 400 recortes creados por día que se suman a las grabaciones de los programas de las emisoras más importantes. Para Guillermo Narvaja<sup>12</sup>, uno de sus creadores, la clave del crecimiento de la plataforma pasa por lograr que los usuarios generen recortes y que éstos se viralicen en las redes sociales para acelerar el círculo virtuoso de usuario-recorte-viralización-nuevo usuario.

Tanto Vorterix como CienRadios cuentan con un ritmo de actualización alto por haber tomado el formato de portal de noticias. Sin embargo, ninguno se acerca a las 100 entradas por día aunque CienRadios, por contar con una amplia variedad de verticales de contenidos, tiene mayor cantidad de notas diarias. Posta FM, por último, se actualiza una vez al día ya que sus podcasts son semanales y cada uno se publica en un día diferente.

---

<sup>12</sup> Entrevista a Guillermo Narvaja realizada el 27 de abril en las oficinas de Lambada SRL.

#### 4. Formas de distribución multiplataforma

La presencia de estos portales en distintas plataformas abre ventanas y ámbitos de consumo al mismo tiempo que condicionan el diseño de contenidos por las características diferenciales de cada canal de distribución (Osterwalder y Pigneur, 2010). De esta forma, mientras todos los casos analizados cuentan con una página web, una aplicación para teléfonos celulares y perfiles en Facebook y Twitter, la presencia en otras plataformas y redes es dispar.

Redes y plataformas	Vorterix	CienRadios	RadioCut	Posta FM
Aire	SI	SI	NO	NO
Web	SI	SI	SI	SI
App	SI	SI	SI	SI
Facebook	SI	SI	SI	SI
Youtube	SI	SI	NO	NO
<b>DISTRIBUCIÓN</b> Twitter	SI	SI	SI	SI
Instagram	SI	SI	NO	SI
Periscope	SI	NO	NO	SI
Snapchat	NO	NO	NO	NO
Spotify	NO	NO	NO	NO
Soundcloud	NO	NO	NO	SI

Figura 2. Presencia de los cuatro casos en redes sociales y otras plataformas.

Vorterix tiene perfiles en las principales redes sociales a excepción de Snapchat (ninguno de los casos analizados está presente allí). Además, también pone en circulación algunos contenidos específicos para esas redes como encuestas sobre temas de la programación y fotos o videos de backstages de las visitas de bandas musicales a los estudios de la emisora. En Youtube emite en vivo y genera recortes de video que recomiendan o redirigen el tráfico de usuarios a su web. Es el único caso analizado que cuenta con una aplicación para Smart Tv. Estas dos últimas características están directamente relacionadas con la producción audiovisual que Vorterix hace de sus contenidos y de la selección de los mismos.

CienRadios utiliza las redes sociales de forma similar a Vorterix aunque no tiene una presencia fuerte en Youtube (son esporádicos los videos subidos a esa red social). Es en las cuentas de las emisoras (Mitre y La 100, más específicamente) donde se realizan encuestas y concursos relacionados con la programación. El material producido para estas redes sociales se rige exclusivamente por las fotografías de situaciones en el estudio. El

perfil de CienRadios en estas redes promociona, principalmente, los contenidos publicados en las distintas verticales de contenido.

Ninguno de los casos analizados tiene presencia en plataformas de contenido sonoro como Spotify o Soundcloud (allí sí se encuentra Posta FM). Esto se condice con los contenidos que son producidos para las webs: no son sonoros en los casos de las emisoras “tradicionales”. En el caso de RadioCut, no está presente porque se trata de plataformas “rivales”.

Además de tener presencia en plataformas de agregación y distribución de sonido como Soundcloud, Itunes o Audioboom, PostaFM utiliza las redes sociales para multimedializar sus productos. Así, por ejemplo, difunde fotos de los autores de los podcasts (no disponibles en la página) o de libros o películas reseñadas así como utiliza Periscope para transmitir en vivo fragmentos de la grabación de los materiales.

## 5. Modelos de ingreso

Las fuentes de ingresos diseñadas por los casos aquí analizados forman parte del modelo de negocios y, en muchas ocasiones, son analizadas como la totalidad del mismo sin tener en cuenta otros factores como las características de los contenidos o la estructura empresarial.

La radio como medio de comunicación de masas tuvo, casi desde su nacimiento, a la publicidad como principal fuente de financiamiento. Esto quiere decir que la instancia de consumo era gratuita y los programadores reservaban parte de su transmisión para venderla a los auspiciantes en lo que muchas veces se denomina “economía de la atención”<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Para Arrese (2004) las empresas de medios compiten en este tipo de economía con la responsabilidad de competir y compatibilizar con otros tiempos (de ocio) y consumos, “las ofertas de contenidos y espacios publicitarios compiten por atraer esos recursos básicos”.

Fuentes de ingresos	Vorterix	Cienradios	RadioCut	Posta FM
Banners	SI	SI	SI	NO
Robapáginas	NO	SI	SI	NO
Rascacielos	NO	NO	NO	NO
Enlaces de Texto	NO	NO	SI	NO
Pop-ups	NO	NO	NO	NO
Cortinilla	NO	NO	NO	NO
<b>Publicidad</b>				
Spots de Video	SI	SI	NO	NO
Pre-Roll	SI	SI	SI	SI
Mid-Roll	SI	NO	NO	NO
Audio Ads	NO	SI	SI	SI
Pre-Roll	NO	SI	SI	SI
Mid-Roll	NO	NO	NO	SI
Secciones Patrocinadas	SI	NO	NO	SI
Redes de Afiliación	NO	NO	SI	SI
<b>Pago</b>				
	NO	NO	SI	NO
Servicios	-	-	Descargar recortes, escuchar sin publicidad, creación de sitio web	-
<b>Registro</b>				
	SI	NO	SI	SI
Servicios	-	-	Generación de recortes	Recomendación y actualización de últimos recortes

Figura 3. Formas de generar ingresos de los cuatro casos. Elaboración propia.

Los modelos de ingresos de las webs de las radios tradicionales, Vorterix y CienRadios, son muy similares. Ninguno impone un pago para el consumo de alguno de sus contenidos y sólo Vorterix tiene la opción de registrarse como usuario de la web pese a que esto no supone el acceso a materiales exclusivos. La principal diferencia entre ambas plataformas es que CienRadios pone énfasis en los anuncios de audio mientras que la ideada por Mario Pergolini focaliza en anuncios en video en línea con la propuesta general del portal.

Por otro lado, CienRadios cuenta con mayor presencia de anuncios en banners pese a que muchos de ellos son de promoción de los contenidos de las radios online o de programas de las emisoras tradicionales. Para Rubén Corda<sup>14</sup>, la clave del modelo publicitario del portal pasa por explotar distintos tipos de contenidos que permitan, a su vez, innovar en formatos publicitarios. “Tenemos siete millones reproducciones de players, en audio y en video, para explotar la posibilidad de anuncios pre roll y 5, 6 millones de mid roll. Tenemos un inventario interesante para monetizar. Lo tenemos porque exploramos generación de contenido que permite alocar esos formatos publicitarios”.

<sup>14</sup> Op. Cit. Pág. 7

Vorterix, en cambio, explota con frecuencia la creación de micrositos o secciones patrocinadas donde se crean contenidos para los auspiciantes. Para su gerente comercial, José Dotro<sup>15</sup>, la característica multiplataforma (teatro, web, radio y audiovisual) del medio le facilita la negociación con los auspiciantes ya que se ofrecen distintas variantes dentro de un modelo flexible; “es la única manera de poder sacar los negocios adelante, entender qué es la marca, qué es lo que necesita y poder darle soporte para que lleve adelante cualquier acción dentro de Vorterix”.

Ninguno de los sitios utiliza redes de afiliación<sup>16</sup> para la gestión de los anuncios publicitarios y sí tienen, como parte de su estructura empresarial, centrales de gestión de ésta. Así, en CienRadios tiene un rol importante la Compañía de Medios Digitales<sup>17</sup> del Grupo Clarín que nuclea el desarrollo de las webs a cargo del Grupo mientras que Vorterix cuenta con Wacamole y Appterix como empresas satélites para brindar soluciones digitales, incluso a terceros.

Los proyectos online presentan diferencias en relación a las radios en tres aspectos. RadioCut es el único caso analizado que propone un sistema de registro y de pago que brinda servicios adicionales. La escucha de los audios es abierta y gratuita, la creación de recortes sólo puede hacerse previa creación de un usuario y, por último, existen planes de pago con diferentes propuestas. El plan básico permite a los usuarios descargar los recortes generados y escuchar los audios sin publicidad. Un plan medio ofrece a las emisoras el servicio de archivar los audios de la programación por un año mientras que un último plan ofrece la creación de un sitio web basado en los recortes creados en la plataforma.

Una segunda diferencia en relación a las radios lo impone Posta FM, que no utiliza formatos publicitarios tradicionales de la web. La home es un lugar limpio de anuncios que presenta los distintos tipos de podcasts disponibles y la actividad de los perfiles en las distintas redes sociales. El trabajo publicitario de Posta FM se manifiesta en la creación de anuncios

---

<sup>15</sup> Entrevista a José Dotro realizada el 10 de junio de 2014 en las oficinas de Vorterix.

<sup>16</sup> Cea Esteruelas (2015) define a las redes de afiliación como aquellas empresas que centralizan los espacios publicitarios de distintos sitios de diversas temáticas que son cedidos por los “afiliados” para que esta central los venda a los anunciantes. Se trata de una oferta de “tecnología para la gestión de esas piezas publicitarias, de manera que el afiliado cede ese espacio para que un tercero lo explote comercialmente a cambio de una contraprestación económica”.

<sup>17</sup> La Compañía de Medios Digitales (CMD) fue creada en 2007 y tiene a su cargo el desarrollo de los contenidos digitales de Grupo Clarín. Administra todos los sitios webs de los medios del grupo y también los portales netamente digitales (Bizberge, 2015)

radiofónicos que patrocinan los cortes, esto quiere decir que éstos no cuentan con las tandas publicitarias tradicionales sino que se diseñan los mensajes de los patrocinadores para que cumplan un rol dentro del contenido. Esta propuesta busca no incomodar al visitante y asociar a la marca con el segmento de público de la plataforma.

Diego Dell Agostino<sup>18</sup> explica que esta estrategia, junto al contenido marcario, es diseñada por la cantidad de usuarios del sitio que es inferior a la de muchas webs y por lo tanto cautiva menos a los departamentos comerciales de los auspiciantes. Posta FM busca “vender un spot publicitario pero que la transacción no esté atada a una cantidad de reproducciones, no es una campaña de performance”. Por otro lado, la asociación con distintas marcas “tiene más costos pero deja más ingresos, el costo que nosotros afrontamos es el de recursos humanos, de creatividad. En la dimensión económica me la pasaría haciendo branded content, ahora en la dimensión operativa te ata artísticamente”. Además, la opción de generar un usuario en la web sirve para que, a través de un correo electrónico, se notifique al usuario del lanzamiento de nuevos contenidos al igual que la plataforma de agregación que recomienda recortes sobre temas de agenda cotidiana.

La última característica diferencial es que tanto RadioCut como Posta FM es que trabajan con redes de afiliación publicitaria. Mientras la plataforma de creación de recortes genera sus piezas publicitarias a través de la gestión de Google Ads, el sitio de podcasts trabaja con redes de anuncios de audio como Audioboom y Audio-Ad. Esto le permite a estos sitios tercerizar parte de sus espacios publicitarios en gestores de anuncios que facilitan la monetización de sus contenidos a cambio de una tajada.

## 6. Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas son aquellas instancias al interior de la cadena de valor donde un emprendimiento cuenta con un grado de desarrollo o un recurso esencial que lo distingue de su competencia y lo sitúa en una mejor condición para satisfacer las mismas demandas. En este apartado se analizan las tareas que dentro de la cadena de valor radiofónica desarrolla cada uno de los casos analizados, los recursos materiales y humanos con los que cuentan así como, por último, las competencias.

---

<sup>18</sup> Op. Cit. Pág. 7

Ventajas Competitivas	Vorterix	Cienradios	RadioCut	Posta FM	
Actividades dentro de la cadena de valor	Creación de contenidos	SI	SI	NO	SI
	Programación	SI	SI	NO	NO
	Distribución	SI	SI	SI	NO
Recursos Diferenciales	Empleados	Star system	Star System	Programadores	Periodistas y columnistas de radios comerciales
	Marca	SI	Explota las marcas de las principales emisoras del	NO	NO
	Base de consumidores	SI	La AM más escuchada y la segunda FM	NO	Los seguidores de los periodistas productores
	Redes	SI	SI	NO	NO
	Fuentes de contenidos	Locaciones para recitales y estudios de grabación	Redacciones digitales del Grupo Clarín	Toma los streamings de las radios subidas	
	Creación de contenidos	Relaciones con los músicos y conductores estrellas	Conductores estrellas	-	Contenidos específicos y segmentados para públicos especializados
Competencias diferenciales	Promoción de contenidos	El medio promociona actividades del Teatro	A través de los distintos medios del grupo	Alta viralización	A través de redes sociales
	Utilización cross-media	Utilización audiovisual y a demanda de los contenidos elaborados	No hay una explotación crossmedia de los contenidos sino elaboración de diferentes contenidos para diferentes	Sólo viraliza los audios en distintas redes sociales	Sólo formato audio y viralización por redes
	Competencias tecnológicas	Reformas en software y equipamiento en operación y transmisión	Estudios equipados con cámaras	Generación de recortes y software de recomendación y viralización de audio	-

Figura 4. Ventajas competitivas de los cuatro casos. Elaboración propia.

En el análisis de los roles dentro de la cadena de valor radiofónica que estos proyectos cumplen, sólo RadioCut no crea contenidos y se instala específicamente como una plataforma de distribución de contenidos. Por otro lado, Posta FM sólo se encarga de producir podcast mas no de programarlos pero sí de editarlos y distribuirlos. En el otro extremo se encuentran los casos “tradicionales” que sí programan además de crear y distribuir los contenidos, incluso en sus versiones online.

Dentro del análisis de los recursos diferenciales que cada sitio tiene existe uno que marca una clara diferencia en el corpus analizado. Tanto Vorterix, centrado en Mario Pergolini, CienRadios, con los periodistas estelares de Mitre y La 100, como Posta FM con Luciano Banhero y otra serie de columnistas de radios mainstream, toman sus recursos de las industrias culturales tradicionales. Más precisamente de la radio. Para RadioCut el tipo de expertise destacada en sus recursos humanos es el del conocimiento de programación y diseño webs, es decir, no hay recursos periodísticos o de entretenimiento que se pongan en juego. Guillermo Narvaja<sup>19</sup> resalta el valor de este tipo de recurso cuando proyecta la visión de la plataforma y dice “todos los proyectos de software como éste son escalables, nosotros creemos que podemos llegar a todo el mundo porque no vemos herramientas similares pero me gustaría tener más programadores para agilizar el desarrollo del producto”.

Por otro lado, al tener presencia en la industria radiofónica analógica, Vorterix y CienRadios cuentan con tres recursos claves para la competitividad: la marca, la base de audiencia que

<sup>19</sup> Op. Cit. Pág. 8

esas marcas tienen y las redes establecidas a lo largo de todo el país con repetidoras en distintas provincias. De todos estos recursos, Posta FM sólo cuenta con la base de consumidores o seguidores con los que cuenta cada uno de sus conductores mientras que RadioCut carece de todos ellos.

Más allá de contar con las audiencias y las marcas traccionadoras de usuarios de Radio Mitre y La 100, Grupo Clarín decidió crear una marca nueva para distribuir sus contenidos radiofónicos en internet. CienRadios fue creada para ampliar el universo de audiencia alcanzable por sus las marcas radiofónicas originales y transformar el sitio en un lugar para todo tipo de gustos musicales. Por otro lado, Vorterix también es una marca que trasciende el mercado radiofónico pero, a diferencia de CienRadios, forma parte del mismo ya que ese es el nombre de la emisora y de todas sus repetidoras.

En la última sección del análisis de las ventajas competitivas están las “competencias” que las empresas tienen para diferenciarse del resto. Y en este punto, cada uno de los casos analizados se vuelve “competitivo” por diferentes características propias a las que apuestan a través de sus modelos de negocios.

Vorterix se hace fuerte en varios aspectos en los que presenta innovaciones. La fuente de sus contenidos musicales es uno de ellos, al contar con un teatro y salas de grabación tiene la posibilidad de generar versiones en vivo de las canciones que cualquier otra radio de la competencia (como Rock & Pop, Mega o Metro) puede emitir. De la misma forma, estas locaciones le permiten generar contenidos a demanda como las grabaciones de los recitales que en ellas se producen. Además, las competencias tecnológicas y de utilización crossmedia de sus productos forman parte de la propuesta originaria de Vorterix. Así, se equiparon los estudios con micrófonos, cámaras y sistemas de operación de radio de última generación que presentaron una evolución en el mercado mientras que los contenidos contaron desde el inicio, en 2012, con una propuesta multimedial y de explotación multiplataforma.

En el caso de CienRadios las competencias diferenciales provienen de la trayectoria periodística y de entretenimiento de sus emisoras (Mitre es una AM de 90 años y La 100 una FM de 30). A eso se suma la estructura empresarial del Grupo Clarín que cuenta con el diario de mayor tirada del país, el segundo canal de televisión abierta más vistos (Canal 13) y el canal de cable de mayor rating entre los de su tipo (TN). Esta estructura amplía sus capacidades periodísticas y las posibilidades de establecer sinergias y promoción cruzada entre los diferentes medios y periodistas del grupo.

RadioCut explota como competencias diferenciales del resto de las plataformas de agregación de contenidos la promoción de los mismos a través de las redes sociales y de la interacción con los usuarios. Al ser una plataforma colaborativa y de alta viralización de los recortes, de forma indirecta promociona los contenidos de las emisoras y, al mismo tiempo, la novedad que propone su plataforma. Con especial énfasis en Facebook y Twitter, donde los recortes creados son publicados automáticamente por los perfiles oficiales de la web, RadioCut apuesta con un desarrollo tecnológico (de software) hacia el consumo viralizado y la recomendación de materiales radiofónicos.

Para Guillermo Narvaja<sup>20</sup> “el funcionamiento de la plataforma no depende de nosotros, esta empresa cierra durante un mes y si no se rompe nada sigue funcionando porque es un software que desarrollamos donde lo más importante es que los usuarios lo alimenten”.

El último caso analizado, Posta FM, cuenta con una competencia que es natural del contenido que produce: versatilidad al momento de la creación y edición de los mismos. En su propuesta, la red de podcasts produce programas que van de los diez a los quince episodios, en su gran mayoría semanales, con ciclos de emisión de tres meses que luego dejan lugar a otros programas. En algunos casos, estos contenidos cuentan con segundas o terceras “temporadas”, al mejor estilo de las series de televisión, y otros quedan alojados en el archivo de podcast. Esta posibilidad de recortar los tiempos de emisión, de probar los contenidos, de evaluarlos y continuar con los más exitosos, sumado a su segmentación, pone a Posta FM en una situación ventajosa al momento de producir, crear y editar su producto.

## Conclusión

Este artículo se preguntó por las estrategias de negocios de estos cuatro proyectos para evaluar sus similitudes y, principalmente, sus diferencias. La idea central que guió el estudio marcaba que no existe una única línea de innovación para el ecosistema radiofónico en línea y que el origen y la trayectoria de los casos analizados definen los tipos de apuestas que realizan.

	Vorterix	CienRadios	RadioCut	Posta FM
<b>Características del producto</b>	Audiovisuales, producciones de terceros	Radios online, verticales de contenidos temáticas,	Agregación de radios, sin producción propia,	Producción de programas semanales de ciclos

<sup>20</sup> Op. Cit. Pág 8

	a demanda, portal temático de rock	cortes de programación en video	archivo de recortes colaborativo	cortos, a demanda sin consumo en vivo
<b>Distribución multiplataforma</b>	Todas las redes sociales, Smart Tv y Youtube	Todas las redes sociales con mayor interactividad en las de emisoras	Alta utilización de Twitter y Facebook para viralizar recortes	Todas las redes y presencia en agregadores: Soundcloud, Itunes, Audioboom
<b>Modelos de ingresos</b>	Publicidad multiplataforma en combinación con locaciones y servicios a terceros, contenido marcario	Publicidad multiplataforma con mayor presencia de banner y audio/video pre roll	Publicidad por redes de afiliación, servicios pagos a usuarios y emisoras	No hay publicidad en web, programas patrocinados y contenido marcario
<b>Roles en cadena de valor</b>	Producción, edición, programación	Producción, Edición, Programación, agregación	Agregación	Producción y edición
<b>Recursos diferenciales</b>	Marca, base de audiencia, star system, locaciones y redes	Marca, base de audiencia, star system y redes	Desarrolladores y programadores web	Periodistas que provienen de la radio tradicional
<b>Competencias diferenciales</b>	Creación de contenido musical, tecnología de producción de radio y utilización multimedial	Estructura periodística de Clarín que, además, facilita la promoción, producción multimedia	Innovación en software de recorte de audios y viralización de las piezas, ciclo virtuoso de recomendación	Contenidos especializados temáticamente, alta segmentación de públicos, flexibilidad en la producción

Figura 6. Síntesis de las estrategias de negocios de Vorterix, CienRadios, RadioCut y Posta FM

Como se observa en la figura 1, los dos casos analizados que provienen de la radio analógica aportan novedades. En el caso de Vorterix, la producción de videos e imágenes, la oferta a la carta de contenidos audiovisuales, los contenidos marcarios y las empresas de soluciones digitales o el teatro son apuestas que amplían el negocio de una empresa radiofónica con la explotación de una marca y su recorte temático (la música rock). Algo similar sucede en el caso de CienRadios con la creación de verticales de contenidos, de radios online y de una marca para ampliar el espectro de audiencia que alcanzan las emisoras tradicionales.

Estos proyectos profundizan en la multimedialidad de sus contenidos pero, a criterio de lo analizado, no sobre-explotan en sus versiones online sus capacidades diferenciales como productores radiofónicos. Tanto Posta FM como RadioCut, pese a tener diferentes características y propuestas a sus usuarios, trabajan exclusivamente con materiales

radiofónicos en el sentido de “oferta discursiva de información, entretenimiento o música que puede ser consumida junto a otras actividades”.

Posta FM aprovecha las posibilidades de internet para segmentar su audiencia y especializar su oferta con un modelo de ingresos de “patrocinio” que se aleja los diseños publicitarios invasivos. En el caso de RadioCut, la innovación corre por poner a demanda del oyente toda la programación de las emisoras. En algunos casos, partes de la programación de las estaciones de CienRadios o Vorterix sólo están disponibles allí y no en las plataformas oficiales. Además, lo diferencial del servicio ofrecido a sus usuarios y la efectividad del sistema recortador posibilitó el diseño de un modelo de negocio que incluye el pago en combinación con la publicidad de redes de afiliación.

Por estas razones, se puede afirmar que las innovaciones en el proceso de producción y de distribución de contenidos estrictamente sonoros o “radiofónicos” son más audaces y profundas en las plataformas “nativas” mientras que la multimediatización de los contenidos corre por cuenta de los actores tradicionales. Además, los modelos comerciales y de financiamiento de los creadores de contenidos aún siguen ligados a los ingresos publicitarios pese a pequeñas apuestas. El caso de RadioCut ofrece un cambio en este sentido por tener como industria originaria la de las aplicaciones o “start-ups”.

## Bibliografía

- Amoedo Casais, A., Martínez-Costa, M. y Moreno Moreno, E. (2012). La radio generalista en la red: Un nuevo modelo para la radio tradicional. *Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación*, Vol. 10, N° 20, pp. 165-180.
- Arrese, A. (2004). Algunas consideraciones sobre la gestión de productos y contenidos de los medios. *Comunicación y sociedad*. Vol XVII N° 2.
- Bizberge, A. (2015). Los modelos de negocio de la televisión en internet en el mercado latinoamericano. *Revista Austral Comunicación*, Vol 4, N° 1, pp. 83-125.
- Bonet, M. (2007). Nuevos caminos para la radio: Un proceso productivo digital para un negocio analógico. *Revista Telos*, N° 73.
- Campos Freire, F. (2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 16, 13-30.
- Cea-Esteruelas, M. (2013). Economía de los cybermedios: modelos de ingresos y fuentes de financiación. *El profesional de la información*, v. 22, N° 4, pp. 353-361.

- Cea Esteruelas, N. (2015). El modelo publicitario de los periódicos online. *Revista AdComunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, N° 7, pp. 49-68.
- Díaz Espina, C. (2013). Modelos de negocio y medios online. Aproximación teórica a la cuestión. *Razón y palabra*, 82, -.
- Espada, A. (2015). Vortex Rock: hacia la resignificación de los modelos de negocios radiofónicos. *Comunicación y medios*, N° 31, Instituto de la Comunicación e Imagen, ICEI, Universidad de Chile.
- Fernández, J. (2014). "Asedios a la radio". En M. Carlón y C. Scolari (eds.) *El fin de los medios masivos: El debate continúa* (pp. 93-110). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, La Crujía.
- García García, F. y Gértudix Barrio, M. (2011). Topografía de los servicios sonoros en la red social. En Ortiz Sobrino, M. y López Vidales, N. (eds.), *Radio 3.0 Una nueva radio para una nueva era*, Fragua, Madrid, pp. 249-277.
- Gallego Pérez, J. (2012). Relaciones entre podcasting, radio y movilidad. *Revista Telos*, N° 92, pp. 127-135.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Planeta, España.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci, C. (2005). Clarifying business models: origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16.
- Pedrero, L., Pérez, A. y Sánchez, C. (2014). Desafíos de la industria radiofónica española en el entorno digital: hacia la redefinición de su modelo de producción, comercialización y difusión. Conferencia presentada en el *XV Foro de investigación en comunicación. El nuevo diálogo social: organizaciones, públicos y ciudadanos*. Universidad de Vigo, Pontevedra.
- Picard, R. (2014). Las industrias informativas: ¿tienen futuro? *Palabra Clave* 17 (4), 1069-1096.
- Schilke, O., Ullrich, S. y Wirtz, B. (2010). Strategic Development of Business Models. *Long Range Planning*, N° 43, 272-290.