

index.comunicación | n° 8(3) 2018 | Páginas 65-86

E-ISSN: 2174-1859 | ISSN: 2444-3239 | Depósito Legal: M-19965-2015

Recibido el 15_08_2018 | Aceptado el 08_10_2018

EQUIPOS DIGITALES EN LAS RADIOS TRADICIONALES DE BUENOS AIRES. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CANTIDAD Y EL TIPO DE PROFESIONALES QUE CUBREN FUNCIONES MULTIPLATAFORMA EN EMISORAS AM Y FM

DIGITAL EQUIPMENT IN TRADITIONAL RADIOS OF BUENOS AIRES.
COMPARATIVE ANALYSIS OF THE AMOUNT AND TYPE OF PROFESSIONALS
COVERING MULTIPLATFORM FUNCTIONS IN AM AND FM STATIONS

Agustín Eduardo Espada

| aeespada@gmail.com |

CONICET / Universidad Nacional de Quilmes, Argentina



Resumen. El proceso de transformación que atraviesan las industrias culturales —favorecido por la digitalización e informatización de sus procesos productivos, así como también por los nuevos canales de distribución *online*— tiene su réplica en la forma en la que se organiza y realiza el trabajo. Las causas de estas transformaciones se encuentran en los avances informáticos o de redes de distribución pero también en decisiones de gestión empresarial, cambios en los usos sociales y la intervención del Estado como regulador y controlador de las relaciones laborales entre particulares. La radio, como industria cultural de emisión continua, no está exenta de estas modificaciones. Con características económicas propias, como su modelo de valorización, el nivel de renta que producen sus empresas y la amplia variedad de actores que participan del mercado, el medio ha desarrollado nuevas formas de trabajo y roles productivos. Este artículo recorre descriptivamente los equipos de profesionales que trabajan dentro de las empresas radiofónicas tradicionales más importantes de Buenos Aires para sus plataformas webs. Esto incluye la gestión, la producción de contenidos y su

Para citar este artículo: Espada, A. E. (2018). Equipos digitales en las radios tradicionales de Buenos Aires. Análisis comparativo de la cantidad y el tipo de profesionales que cubren funciones multiplataforma en emisoras AM y FM. *index.comunicación*, 8(3), 65-86.

comercialización. El objetivo es encontrar rasgos comunes y diferencias en las respuestas a las exigencias del nuevo escenario comunicacional desde el análisis de la organización del trabajo. **Palabras clave:** Radio; redes sociales; Web; trabajo; roles profesionales.

Abstract. The process of transformation that cultural industries go through, favored by the digitalization and computerization of their productive processes as well as by the new online distribution channels, has its replication in the way in which work is organized and carried out. The causes of these transformations can be found in computer advances or distribution networks but also in business management decisions, changes in social uses and the actions of the State as regulator and controller of labor relations between individuals. Radio, as a continuous broadcast cultural industry, is not exempt from these modifications. With its own economic characteristics, such as its valuation model, the level of income produced by its companies and the wide variety of actors participating in the market, the medium has developed new forms of work and productive roles. This article describes descriptively the teams of professionals who work within the most important traditional radio companies in Buenos Aires for their web platforms. This includes management, content production and marketing. The objective is to find common features and differences in the responses to the demands of the new communication scenario from the analysis of the organization of work. **Keywords:** Radio; social networks; Web; work; professional roles.

1. Introducción

La serie de transformaciones que afecta a los medios de comunicación tiene consecuencias en los distintos aspectos de su funcionamiento. La radio, como industria cultural, participa de ese proceso. El surgimiento de distintas plataformas de distribución de sus contenidos y de contacto con su audiencia impuso nuevas funcionalidades, capacidades y obligaciones para las emisoras (Amoedo Casais, Martínez Costa y Moreno, 2012).

Es en este contexto que el estudio de la adaptación radiofónica a la sonoesfera digital y conectada (Perona Páez, Fajula Payet y Barbeito Veloso, 2014) impone preguntas sobre el tipo de productos (contenidos) que distribuye por las nuevas plataformas (Herrera-Damas y Ferreras-Rodríguez, 2015), las formas de comercialización y financiamiento que establece en este espacio, y el tipo de interactividad y participación que facilita a sus oyentes/usuarios en la web 3.0 (Prata, 2008; López Vidales y Ortiz Sobrino, 2011). Pero también es necesaria la pregunta por los cambios que surgen al interior del proceso productivo radiofónico (Merayo Pérez, 1996).

En este escenario la radio se transforma, se dobla pero no se rompe ni muere. Como numerosos y sucesivos estudios trabajan, las empresas radiofónicas experimentan cambios en sus modelos de negocio que, lejos de encontrar certezas o respuestas únicas, diversifican sus horizontes productivos. La radio *transmedia* o *crossmedia* (Martínez-Costa, 2015), la radio social (Videla Rodríguez y Piñeiro Otero, 2013 y 2017), la expandida (Kischinhevsky y De Marchi, 2016), la ciberradio (Cebrián Hereros, 2009), la post-radio (Ortíz Sobrino, 2012), o como prefiera llamársela, incorpora nuevas formas de distribuir, producir y comercializar sus contenidos. Y tiene diferentes formas de organizar su trabajo (Bonet y Fernández Quijada, 2006).

¿Cómo se transforma el quehacer de un programa de radio y el funcionamiento de una empresa radiofónica con las funciones que las plataformas digitales exigen o habilitan a una emisora? ¿Quién se encarga de estos trabajos? ¿Quién se encarga de vender anuncios publicitarios para las plataformas webs? ¿Es necesario que estos roles cuenten con una especificidad? ¿La tienen? En definitiva, este trabajo propone un recorrido descriptivo por los equipos digitales (de producción, gestión y comercialización) de las radios más escuchadas de Buenos Aires.

2. Marco Teórico-Metodológico

Como toda industria cultural, la radio se sostiene bajo una forma de valorización del capital y una organización del ciclo productivo que sirve a los fines de reducir la incertidumbre del mercado y satisfacer las necesidades de la demanda (audiencias oyentes) (Miege, 2008; Zallo, 1988). Las transformaciones que afectan a los medios de comunicación en general y a la radio en particular tienen sus réplicas en el tipo de trabajos y los roles productivos que se necesitan dentro de una empresa radiofónica para obtener el resultado esperado: que los contenidos lleguen a las audiencias.

La unidad productiva radiofónica es el programa, y en ésta conviven distintos tipos de labores (Araya Rivera, 2006). Están las técnicas, las creativas, las comerciales y las administrativas. Sólo las creativas, en la mayoría de las emisoras, están afectadas al funcionamiento de una sola unidad productiva (programa) (Portugal y Yudchak, 2012). El resto funciona transversalmente o bien en más de una unidad (la mayoría de los técnicos y algunos creativos). Sin embargo, este funcionamiento operativo gira alrededor de una forma de valorización (organización de los recursos productivos para la obtención de ingresos/renta) que está en crisis (Ferrareto, 2014; Kischinhevsky, 2016). Los programas se producen para conseguir una audiencia (grande o segmentada), dentro de una grilla organizada de forma lineal y precedera por el emisor

(Moreno, 2005), que luego es vendida/negociada con los auspiciantes que aportan los ingresos necesarios para que la rueda vuelva a girar (Picard, 2002; Fernandez Sande y Peinado Miguel; 2012).

Como en cada una de las industrias culturales, en la radio este cambio se altera y acelera con la aparición de Internet (Bonet, 2017; Ortíz Sobrino, 2012). Las transformaciones tecnológicas pueden afectar al proceso productivo sin que este cambio se note en el producto final. Así sucede cuando, por ejemplo, se desarrolla un nuevo *software* de edición de sonido que simplifica o agiliza alguna tarea o suma capacidades a los ya existentes (Rodríguez Pallares, 2016; López, 2012). Este avance resulta trascendente para el proceso productivo pero difícilmente se exprese de forma perceptible en el producto que llega a las audiencias. En el caso de Internet, no sólo modifica procesos y tareas al interior de la organización productiva sino que también establece nuevas ofertas (y demandas) que tienen a las audiencias como protagonistas (Gallego Pérez, 2012; Martí, Monclús, Gutiérrez y Ribés, 2014).

La innovación radiofónica está relacionada con cambios producidos con la implementación de mejoras tecnológicas. Esto implica no sólo modificaciones en los procesos de trabajo sino también el diseño de un nuevo producto, formas comerciales, búsqueda de mercados, acceso a nuevas fuentes de materias primas y una reorganización del sector industrial o mercado (Corda, Muller y Martínez-Costa, 2016; Rojo Villada, Hellín Ortuño y San Nicolás Romera, 2008; López Vidales y Ortíz Sobrino, 2011; Espada, 2017). Así, lo nuevo viene dado por «la realización de nuevas combinaciones de los medios de producción que se manifiesta en un nuevo modelo de hacer radio» (Petit Torres, 2003).

Es decir que las innovaciones tecnológicas no hacen referencia sólo a apariciones de equipamientos o programas sino también a nuevas formas de organización y de conocimientos tanto individuales como grupales o estructurales. Estos cambios se manifiestan en la reducción de costes de producción, economización del tiempo de trabajo, desocupación del empleo no calificado y demanda de trabajadores con nuevas formaciones y mayor capacidad de adaptación al nuevo entorno (Petit Torres, 2003).

Para este autor, la búsqueda de reducción de costes, expansión de mercados y definición de nuevos productos que los empresarios aplican a los objetivos de su gestión...

«impulsan a la radio hacia un nuevo patrón de producción sostenido por computadoras, además, por la integración de la voz, sonido, imagen, vídeo y texto; recursos que para ser fusionados técnicamente demandan la

sistematización del conocimiento a través de equipos de trabajo interdisciplinarios. De allí surge la importancia de la evolución en la preparación y la labor de los profesionales del medio radial» (Petit Torres, 2003: 135).

De esta forma, la búsqueda de un nuevo producto que satisfaga las necesidades de viejas y nuevas audiencias se suma a un proceso económico de maximización de la rentabilidad y de la productividad de los recursos puestos en juego para modificar tareas, roles, rutinas y organización de la producción.

Las redes sociales, los sitios webs y las aplicaciones, en definitiva el escenario *online*, sumaron a la radio («la unidad productiva radio») una serie de obligaciones y funciones artísticas, comerciales, administrativas y de distribución que antes no existían. ¿Cómo se cubren estos nuevos roles productivos en la radio argentina? ¿Qué recursos disponen para intentar satisfacer las demandas del ecosistema radiofónico *online*?

Este trabajo propone un análisis por los nuevos roles que surgen dentro de los equipos de producción de las radios. Esto quiere decir que se analiza la existencia o no de redacciones digitales y la distribución de las funciones necesarias para cubrir las exigencias que surgen en el entorno conectado y multiplataforma para las emisoras tradicionales.

Para cumplir con este objetivo, el presente artículo trabaja sobre las emisoras más escuchadas de Buenos Aires, Argentina, en el año 2016, tanto en AM como en FM. El corpus de análisis consiste en trece radios que se concentran en diez sitios webs. Esto permite dar cuenta de una parte relevante del mercado radiofónico argentino pero no de su generalidad dada la heterogeneidad del sector.

La forma de realizar este estudio fue a través de entrevistas con distintos integrantes de los equipos de producción y de gestión de estas emisoras. De esta forma, se concretaron más de quince entrevistas abiertas. A través de las mismas se identificaron objetivos de gestión de estos espacios así como también lógicas de funcionamiento y administración de las plataformas digitales de cada una de las radios.

Este artículo propone un recorrido, primero, por la realidad estructural del mercado radiofónico argentino para continuar con el análisis específico de los equipos de producción en las radios de AM y FM. Esto busca identificar estrategias en común y diferenciadas entre las emisoras de distinto tipo.

3. Contexto: la radio en Buenos Aires

El mercado radiofónico del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) cuenta con una amplia diversidad de actores entre los privados comerciales, los sin fines de lucro y los estatales. La estructura de propiedad de este sistema y sus

audiencias están dominadas por actores pertenecientes al *mainstream* de las empresas y corporaciones mediáticas nacionales. Coexisten allí grupos como Clarín (*Radio Mitre* y *FM La 100*), Indalo (*Radio Diez* y las *FM One, Pop, Mega* y *Vale*) y las fusionadas Alpha Media-Grupo América (las *AM La Red, Splendid* y *Colonia* —con licencia en Uruguay— y las *FM Blue* y *Rock and Pop*) y PRISA-Albavisión (*Radio Continental* y las *FM Aspen, Mucha Radio, RQP, Los40* y *Arpeggio*).

Entre 2016 y 2017, el sector de la radio en Buenos Aires entra en un proceso de grave crisis financiera y laboral que derivó en la quiebra o proceso de concurso de acreedores para una gran cantidad de emisoras. Las *AM Belgrano, Del Plata, El Mundo, Rivadavia, Splendid, Diez* y las *FM Rock and Pop, Uno, Vorterix, Mega, Pop, Vale* y *One* son ejemplo de ello. Esto afecta directamente la respuesta a la pregunta de investigación que se propone en este artículo. En el marco de una crisis estructural profunda —con raíces en los desmanejos empresariales y político-estatales del mercado— indagar en las inversiones y recursos puestos a responder a las demandas del escenario digital-convergente exige conocer el punto crítico del cual se parte.

La radio pierde *rating* año tras año sostenidamente desde 2004. Entonces, las mediciones de la empresa Kantar Ibope Media marcaron un encendido de 28 puntos de *rating*. En 2017, el encendido fue de 15,7 puntos de *rating*. La Encuesta Nacional de Consumos Culturales realizada por el Ministerio de Cultura en 2017 muestra que la escucha de radio cayó en todos los segmentos etarios pero mucho más en los jóvenes. Comparados los datos con la encuesta de 2013, entre los 12 y los 17 años la radio pasó de una escucha del 73 por ciento al 39 por ciento y entre los 18 y los 29 años del 88,5 por ciento al 67 por ciento.

A pesar de esta situación, los números del mercado publicitario no son tan negativos ya que la participación dentro de la torta general del mercado publicitario estimada por la Cámara Argentina de Agencias de Medios pasó del 3,3 por ciento en 2008 al 8 por ciento en 2017. La facturación aumentó por encima de la inflación, entre 2016 y 2017, en un 33 por ciento para llegar a los 2.424 millones de dólares.

Si se analizan las formas, dispositivos y situaciones de escucha, según los datos de Kantar Ibope Media, en 2017 el receptor tradicional de radio era el equipo más popular entre la audiencia (61 por ciento) seguido por el autoradio (58 por ciento), el chip de FM en el teléfono celular (36 por ciento), la computadora (24 por ciento) los *smartphones* (22 por ciento) y los canales de televisión de pago (13 por ciento). Además, el hogar es el lugar que proporciona la mayor cantidad de escucha (66 por ciento) seguido por los viajes en auto

(63 por ciento), en transporte público (39 por ciento), el lugar de trabajo (35 por ciento) y las casas de amigos o familiares (31 por ciento). Entre los tipos de programas preferidos por las audiencias se encuentran los musicales (47 por ciento), los informativos (42 por ciento) y los deportivos (13 por ciento).

4. Equipos digitales de producción y comercialización en las radios AM

El primer caso para analizar es el de *Radio Nacional*, AM 870, la emisora de gestión estatal. Su equipo web 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.

El sitio de la radio centraliza las producciones y emisiones de una cadena de 50 estaciones (AM y FM) en todo el país. Además, cuenta con los contenidos de las tres radios FM que también se encuentran en Buenos Aires, como la AM 870. Federico García es uno de los editores webs del sitio y explicó cómo trabajan para cubrir e incluir todo el material.

«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» (García, 2017).

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 contenidos específicos para la web como coberturas o, incluso, *podcasts*. En esta línea, Diego Mintz (2017) —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.

Un caso completamente diferente es el de *Radio La Red* (AM 910). En esta emisora el equipo digital, específico para plataformas webs, es nulo tanto para comercial como para producción. Sofia Castelli fue Gerente Comercial de la emisora hasta 2016 y realizó una comparativa que resulta útil para explicar la importancia de comercializar la plataforma de aire y la *online* de forma diferenciada al explicar la estrategia publicitaria de un grupo multimediático como América¹. En La Red no hay vendedores de publicidad específicos para las plataformas digitales. En sus palabras, «si se negocia la radio (más relevante en esta estructura) junto a la web, se deprecia a la segunda al entrar en combos comerciales» (Castelli, 2016).

Los vendedores digitales del departamento comercial del Grupo América se encargan 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 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, también 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» (Castelli, 2016).

Alejandro Lladó, gerente multiplataforma del multimedio al que pertenece *Radio La Red*, explicó cómo es la relación entre el desarrollo de un medio

[01] América es un grupo multimediático que tiene activos en el sector de radio no sólo en Buenos Aires sino en la región Oeste y Noreste de Argentina. Además, cuenta con canales de televisión abierta, señales de televisión de pago y empresas de provisión de servicio de televisión por suscripción.

en digital, la generación de contenidos y las nuevas formas de comercialización pensadas a través del contenido de marca o *branded content*.

«Tenemos que generar contenido relevante, de calidad, que sea importante para la sociedad: política, economía, deportes... relevante. No cualquier cosa y buscar clics. Ese camino ya lo recorrimos y está claro que no es. Al generar contenidos de relevancia, realizás 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» (Llado, 2017).

Para la generación de contenido relevante, específico y pensado para las situaciones y plataformas de consumo que propone Llado, es necesario un equipo de trabajo del que *La Red* carece.

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. Para Llado, la principal carencia 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 no-estructura los productores de los programas de la radio 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 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.

En *Radio Del Plata* (AM 1030) los equipos también son reducidos aunque existe un apartado digital en producción. La falta de recursos para el equipo web está directamente relacionada con una situación financiera deteriorada. 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 audiencia, visitas y recauda menos dinero por publicidad.

Fernando Candeias dirige el área de producción web y 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 quedaron 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 trabajar 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 clics y vender cantidad de visitas a auspiciantes sin tener en cuenta la naturaleza de los medios de comunicación. (...) A mí me interesa que (el contenido) 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» (Candeias, 2017).

En *Del Plata* se combina, entonces, una falta de 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.

Radio Continental (AM 590) es la radio de noticias que el Grupo PRISA tiene en Argentina desde el año 2006, sus equipos digitales son escasos y limitados. 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*, *Los40* 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 en 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 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 dichas dentro de un programa de aire y suma la gestión digital como las mencionadas. En cuanto a los aspectos positivos, para una web que busca reflejar y reforzar los contenidos de antena es importante lograr sinergias con los equipos de aire.

Entre los casos analizados resta mencionar a *Radio Diez* (AM 710) y *Radio Mitre* (AM 790). La primera está entre las más escuchadas pero sus equipos digitales son reducidos, si bien cada uno de los programas cuenta con su encargado de redes sociales (en muchos casos distribuidos entre los roles de producción periodística de los programas), al no contar con sitios webs no hay mayores recursos puestos en función de la estrategia digital. *Mitre*, por su parte, se integra en la plataforma CienRadios que será trabajada en el próximo apartado donde se indaga en las estructuras de las radios FM.

5. Equipo digitales de producción y comercialización de las radios FM

CienRadios es una web (además de aplicación para *smartphones*) que aglutina más de una propuesta radiofónica. Forman parte de su oferta los contenidos de *Radio Mitre* (AM 790) en Buenos Aires, Córdoba y Mendoza, *La 100* (FM 99.9) y otras dos marcas radiofónicas del Grupo Clarín. Su estrategia comercial apunta a presentarse ante los patrocinadores y agencias como «mucho más que una radio» o como un portal de info-entretenimiento. 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. Y en la estrategia comercial se proponen ampliar el tipo de anunciante que la radio ya tiene en su versión programada y tradicional, para lo que trabaja con equipos específicos.

Este proyecto cuenta con un equipo exclusivamente digital. Con una jefatura específica, cuatro ejecutivos de cuentas y un presupuesto a cumplir, este departamento 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 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» (Kaufmann, 2017).

En cuanto a la producción de contenidos, el equipo combina integrantes que trabajan exclusivamente para plataformas *online* y otros que provienen de puestos laborales de la programación tradicional. Rubén Corda, director de *Radio Mitre* y *La 100*, explicó la estrategia.

«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 vídeo porque nos da un plus en lo que veníamos haciendo y lo que necesitábamos; eso nos lleva a todos un escalón más arriba» (Corda, 2016).

En *CienRadios*, los productores de los distintos programas de las emisoras de aire —en especial los de la FM, *La 100*— producen contenidos para el portal (notas, *podcasts* y vídeos). Esta forma de trabajo fue explicada por Claudio 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 el 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» (Simonetti, 2017).

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

Si se sigue el análisis con otras FM incluidas en el estudio se encontrará con apuestas y equipos bastante más reducidos. *Aspen* y *Disney* son, entre las estudiadas, las que mayor cantidad de música tienen en sus programaciones. No casualmente, son las emisoras con equipos de menor tamaño.

Guillermo Gilabert es el encargado de contenidos digitales de *Radio Disney* (FM 94.3). Según sus palabras, el objetivo estratégico de las plataformas *online* de la emisora es que reflejen lo sucedido en la programación sin diversificar la agenda y con un ritmo de actualización bajo. Esta complementariedad mínima buscada para la web se refleja en la conformación de un equipo integrado al de aire.

«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 cien por cien 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» (Gilabert, 2017).

El entrevistado apuntó a la necesidad y objetivo de *Disney* de explotar sus recursos humanos y técnicos 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.

Lo mismo sucede en *Aspen* (FM 102.3) donde 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.

Como se dijo en el caso de *Radio Diez*, otras dos FM incluidas en este estudio no cuentan con mayores equipos o desarrollos digitales como son *Mega* (FM 98.3) y *Pop* (FM 101.5). Al igual que la AM del mismo grupo, los

roles de producción y subida de contenidos para redes sociales son derivados en productores de aire.

A diferencia de estas estrategias, *Metro* (FM 95.1) adopta una postura intermedia. Su redacción y equipo digital es diverso y compartido con otros sitios de la misma empresa. Adrián Montesanto, gerente de contenidos digitales, destacó la importancia de un equipo de producción que si bien trabaja para distintos medios, 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. Todos trabajan con la cabeza de grupo, ninguno hace nada solo. Pueden trabajar para todos los productos que funciona perfecto» (Montesanto, 2016).

Sebastián Levy, productor de vídeo, 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 vídeo se toma dentro del estudio musical o en exteriores, se externalizan 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 [estudio] 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 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 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 produciendo. Hacemos

supervisión para ver que todo salga como queremos o tomar alguna decisión en el vivo pero se terceriza todo» (Levy, 2017).

De esta forma, el equipo audiovisual tiene versatilidad al momento de la producción que se amplía con aportes externos. 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.

En *Vortex* (FM 92.1), la inversión en recursos de producción son mucho más amplios, incluso que los de *CienRadios*. En relación al equipo comercial, José Dotro, gerente comercial, 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 la empresa, sino sectores únicamente digitales o únicamente de radio.

El equipo de producción de contenidos de *Vortex* cuenta con algunas características que no se encuentran en otros casos analizados. Concretamente, el equipo audiovisual está compuesto por 12 personas entre técnicos, operadores, directores, *switchers* y editores. Cristian Riutort, director audiovisual, explica las funciones que cumplen estas personas.

«Está dividido por los operadores de vídeo, 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 vídeo de todo *Vortex*. 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 *Vortex* implica que el operador de audio puede manejar audio y vídeo 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 vídeo 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» (Riutort, 2016).

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 seis de la mañana) 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 micrositos para eventos o marcas.

6. Discusión y conclusiones

El estudio y análisis de los equipos de producción de contenidos y comercialización de los espacios digitales de las radios de Buenos Aires permite extraer algunas conclusiones precisas y hacer observaciones. En primera instancia se destaca que la gran mayoría de las radios estudiadas no posee grandes equipos digitales. Las tareas y funciones de administrar los perfiles en redes sociales y cargar contenidos de la programación en el sitio web son delegadas en productores de los programas y equipos de aire tradicional. Esto produce la aparición en estos equipos de profesionales multitarea que deben manejar el lenguaje y código radiofónico de aire y el digital, propio de plataformas con usos y contenidos diferentes. Además, se encontraron relaciones entre el tipo de contenido o programación de la emisora y la relevancia de los roles digitales. En las FM de tipo musical (*Disney, Aspen, Mega*) los equipos son mucho más reducidos. La regla no se cumple para todas las radios habladas (de entretenimiento o informativas) ya que, como se vio, algunas de ellas cuentan con pocos recursos en digital.

Hay tres radios incluidas en este estudio que cuentan con recursos mínimos para sostener perfiles de redes sociales dentro de los equipos de aire. Son las emisoras que pertenecen al grupo empresarial Indalo: *Radio Diez, FM Pop* y *FM Mega*.

Entre las AM, 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 webs (redes y sitio). En esa emisora, la falta de recursos económicos y la poca visión de los directivos postergan la inversión de recursos en digital. Además, como en otras emisoras, el entrevistado destacó como una dificultad la falta de congruencia laboral con los equipos de producción de aire.

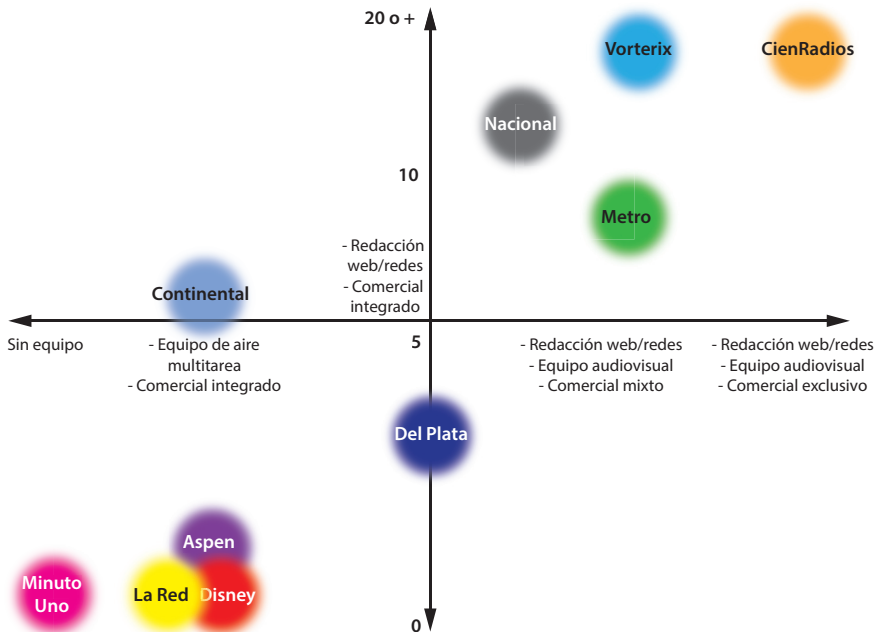
Radio Continental y *La Red* muestran una forma de diseño de los equipos en común con distinto grado de desarrollo. Ambas asignan las tareas de comer-

cialización y producción digital a integrantes de equipos de aire, productores principalmente. Sin embargo, la diferencia radica en que *Continental* cuenta con una persona en el cargo de 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 periodistas (nueve redactores), 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.

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, de lejos, las radios que mayor grado de inversión presentan.

Gráfico 1. Clasificación de los equipos de producción y comercialización.



Fuente: Elaboración propia.

La plataforma *CienRadios* 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. Y también se asignan tareas productivas del *online* a productores de programas de aire y cuenta con un equipo audiovisual. En la parte comercial, la estrategia es similar. Existe un área digital que cuenta con una jefa y cuatro ejecutivos de venta exclusivos. Y los vendedores tradicionales, de aire, también negocian los espacios *online*.

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.

Un caso intermedio es el de *Metro* donde la redacción web se encuentra integrada a los sitios de otras marcas del mismo grupo empresarial (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 una persona dentro de los equipos de los programas de aire encargada de gestionar redes sociales y realizar recortes para publicarlos en el sitio. Además, otras dos personas integran el equipo audiovisual que, cuando deben realizarse producciones o transmisiones especiales se complementan con la externalización 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.

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 aspecto por la multiplicidad y multimedialidad de sus equipos, aunque *Radio Nacional* también cuenta con una amplia redacción digital.

En síntesis, en los casos donde el estudio registró equipos de mayor tamaño y recursos (*Vorterix*, *CienRadios*, *Metro*, *Nacional*) se encontró que los equipos audiovisuales son los que mayor importancia tienen en detrimento de la producción de contenidos sonoros exclusivos (*podcasts*, por ejemplo). Es decir, que los recursos están puestos más en el tratamiento de contenidos multimediales y multiplataformas (gestión de redes sociales, producción de vídeo) que en la generación de contenidos radiofónicos (sólo *Nacional* tiene una persona encargada exclusivamente de producir y pensar *podcast* mientras los canales de contenido exclusivo de *CienRadios* son coordinados por profesionales provenientes del equipo tradicional).

Como conclusión, entonces, se identifica que la radio tradicional en Buenos Aires aún no define estrategias de producción digital con equipos específicos que respondan a las nuevas exigencias del entorno multiplataforma. En su mayoría, cargan estas nuevas funcionalidades y responsabilidades de la radio en profesionales de sus equipos tradicionales (reconvertidos y multitareas). En pocos casos, la producción audiovisual y la gestión de redes cuentan con recursos específicos. Así, el capítulo de trabajar de forma específica los lenguajes y usos que las audiencias adoptan y requieren en plataformas digitales aún está pendiente.

8. Bibliografía

- AMOEDO CASAS, A.; MARTÍNEZ COSTA, P. y MORENO, E. (2012). La radio generalista en la red: Un nuevo modelo para la radio tradicional. *Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación*, 10 (20), 165-180.
- ARAYA RIVERA, C. (2006). Cómo producir un programa de radio. *Revista Educación*, 30(2), 165-172. Universidad de Costa Rica.
- BONET, M. (2017). ¿Qué hay de nuevo, radio? Claves para un análisis sobre el futuro de la radio española desde el constructivismo social de la tecnología. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 4(7), 14-21.

- BONET, M. y FERNÁNDEZ QUIJADA, D. (2006). El reto de la digitalización del archivo sonoro en los servicios públicos de radiodifusión. El caso de Catalunya Radio. *El profesional de la información*, 15(5), 390–396.
- CORDA, R.; MARTÍNEZ-COSTA, P. y MÜLLER, M. (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.
- ESPADÁ, A. (2017). Ecosistema radiofónico *online* en Argentina: un análisis comparativo de los contenidos de los sitios webs de agregadores, *podcasters*, radios *online* y *offline*. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 4(8), 54-62.
- FERNÁNDEZ SANDE, M. y PEINADO MIGUEL, F. (2012). La empresa radiofónica actual. En GALLEGO PÉREZ, I. y GARCÍA LEIVA, T. (coords.) *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*. Madrid, Instituto RTVE.
- FERRARETO, L. (2014). Estruturação da mercadoria das emissoras comerciais sob a convergência. *Revista Famecos*, 21(3), 943-965. Porto Alegre.
- GALLEGO PÉREZ, I. (2012) La audiencia en la radio: viejos roles, nuevas funciones. En GALLEGO PÉREZ, I. y GARCÍA LEIVA, T. (coords.). *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*. Madrid: Instituto RTVE.
- HERRERA-DAMAS, S. y FERRERAS-RODRÍGUEZ, E. (2015). Mobile apps of Spanish talk radio stations. Analysis of *SER*, *Radio Nacional*, *COPE* and *Onda Cero*'s proposals. *El profesional de la información*, 24(3), 274-281.
- KISCHINHEVSKY, M. y DE MARCHI, L. (2016). Expanded radio: Rearrangements in Brazilian audio media markets. *Revista Radio, Sound & Society*, 1(1), 75-89.
- LÓPEZ VIDALES, N. y ORTIZ SOBRINO, M. (2011). Perfiles profesionales en la radio española. *Revista Telos*, 87, 63-87.
- LÓPEZ, D. (2012). Profesional multitarea y contenido multiplataforma: nuevas prácticas en la radio contemporánea. *Revista Diálogos*, 84, 1-14.
- MARTÍ, J.; MONCLÚS, B.; GUTIÉRREZ, M. y RIBES, X. (2015). La radio, modelo de negocio en transición: estrategias de oferta y de comercialización en el contexto digital. *Quaderns del CAC*, 41(xviii), 13-22.
- MARTÍNEZ-COSTA, P. (2015). Radio y nuevas narrativas: de la *crossradio* a la *transradio*. En OLIVEIRA, M. y RIBEIRO, F. (eds.). *Radio, sound and Internet*. Portugal: Universidade do Minho.
- MERAYO PÉREZ, A. (1996). Tecnología e información en la radio española de fin de siglo. *Revista Zer*, 1, 93-108. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- MIÉGE, B. (1992). Perspectivas. Las industrias de la cultura y de la información. Conflicto con los nuevos medios de comunicación. En *Revista Telos*, 29, 118-140. Madrid.

- MORENO, E. (2005). Las radios y los modelos de programación radiofónica. *Revista Comunicación y Sociedad*, 18 (1), 61-111.
- ORTIZ SOBRINO, M. (2012). Radio y post-radio en España: Una cohabitación necesaria y posible. *Revista Área Abierta*, 12 (2), 1-16
- PERONA PÁEZ, J.; BARBEITO VELOSO, L. y FAJULA PAYET, A. (2014). Los jóvenes ante la sono-esfera digital: medios, dispositivos y hábitos de consumo sonoro. *Revista Comunicación y Sociedad*, 27(1), 205-224.
- PETIT TORRES, E. (2003). El cambio tecnológico en el modelo de producción radial. *Revista Opción*, 40, 118-140.
- PICARD, R. (2002). *The Economics and Financing of Media Companies*. EE.UU.: Fordham University Press.
- PORTUGAL, M. y YUDCHAK, H. (2012). *Hacer radio: guía integral*. Buenos Aires, Galerna.
- PRATA, N. (2008). Webradio: novos gêneros, novas formas de interação. Trabajo presentado en XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2 a 6 de septiembre de 2008.
- RODRÍGUEZ-PALLARES, M. (2016). Propuesta conceptual de un modelo de gestión de contenidos y del conocimiento en la empresa radiofónica. *Revista Española de Documentación Científica*, 39(2): e127. Doi: <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2016.2.1271>
- ROJO VILLADA, P.; HELLÍN ORTUÑO, P. y SAN NICOLÁS ROMERA, C. (2008). El modelo de negocio en Internet de la radio española de cobertura nacional. *Revista Científica de Información y Comunicación*, 5, 288-235.
- VIDELA RODRÍGUEZ, J. J. y PIÑEIRO OTERO, T. (2013). Hacia una «radio social». Interacción, proyección y repercusión de las cadenas españolas en las redes sociales. *Revista Icono 14*, 11(2), 83-113.
- VIDELA RODRÍGUEZ, J. J. y PIÑEIRO-OTERO, T. (2017). La radio *online* y *offline* desde la perspectiva de sus oyentes-usuarios. Hacia un consumo híbrido. *Revista Estudios del Mensaje Periodístico*, 23(2), 1437-1455.
- ZALLO, R. (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*. Madrid, Akal.

9. Entrevistas

- CANDEIAS, F. (2017). Entrevista del autor al jefe de la redacción digital de *Radio Del Plata*, realizada el 21 de abril de 2017.
- CASTELLI, S. (2016). Entrevista del autor a la gerente comercial de *Radio La Red* hasta principios de 2017, realizada el 5 de mayo de 2016.
- CORDA, R. (2016) Entrevista del autor al gerente general de radios del Grupo Clarín, realizada el 7 de abril de 2016.
- GARCÍA, F. (2017). Entrevista del autor al editor web de *Radio Nacional* de Buenos Aires, realizada el 25 de abril de 2017.

- GILABERT, G. (2017). Entrevista del autor al *senior manager* de Contenidos y Música Online de *Radio Disney*, realizada el 28 de junio de 2017.
- KAUFMANN, J. (2017). Entrevista del autor a la jefa de ventas digitales de *Radio Mitre S.A.*, realizada el 10 de mayo de 2017.
- LEVY, S. (2017). Entrevista del autor con el productor y operador de video en *Radio Metro*, realizada el 21 de julio de 2017.
- LLADÓ, A. (2017). Entrevista al gerente multiplataforma del Grupo América, realizada el 22 de mayo de 2017.
- MINTZ, D. (2017). Entrevista del autor al editor de la sección de *podcast* de *Radio Nacional*, realizada el 19 de mayo de 2017.
- MONTESANTO, A. (2016). Entrevista del autor al jefe de contenidos digitales de *Radio Metro*, realizada el 8 de abril de 2016.
- RIUTORT, C. (2016). Entrevista del autor al director de cámaras de *Vorterix*, realizada el 29 de abril de 2016. Simonetti, C. (2017). Entrevista del autor al productor de aire y web de *La 100*, realizada el 21 de julio de 2017.

Para citar este artículo: Espada, A. E. (2018). Equipos digitales en las radios tradicionales de Buenos Aires. Análisis comparativo de la cantidad y el tipo de profesionales que cubren funciones multiplataforma en emisoras AM y FM. *index.comunicación*, 8(3), 65-86.