

Vorterix Rock: hacia la resignificación de los modelos de negocios radiofónicos en Argentina

Vorterix Rock: towards the resignification of the radio business models in Argentina

Agustín Espada

Miembro del Programa de Investigación de "Industrias Culturales y Espacio Público: comunicación y política en Argentina", Proyecto "Audiovisual, post devaluación y después: políticas de comunicación en Argentina desde 2002".

aespada@uvq.edu.ar

Resumen

El mercado de radios en Argentina responde a tendencias globales, así como también tiene sus características y actores propios. *Vorterix Rock* es un medio multiplataforma surgido en 2012 que plantea nuevas respuestas a las condiciones estructurales del sistema de medios argentino. En este artículo se analizan tanto el modelo artístico como el comercial para lograr clasificar su modelo de negocio según responda a las estrategias tradicionales de la radio como industria cultural o a aquellas que provienen de los medios digitales. Además, se presentan interrogantes sobre el futuro de este modelo de negocios y de la radio como medio de comunicación.

Abstrac

The radio market in Argentina responds to global trends and has its own characteristics and actors too. *Vorterix Rock* is a multiplatform media emerged in 2012 that presents new answers to the structural conditions of argentine media system. In this article, the artistic and the commercial models are both analyzed to classify *Vorterix's* business model in accordance with either the traditional strategies that come from radio as a cultural industry or those from digital media. In addition, questions about the future of this business model and radio as a communication media are presented.

Palabras Clave Key Words

Modelo de negocios, radio, medios digitales, entorno general.

Business model, radio, digital media, general environment.

© **Agradecimientos:** Esta investigación contó con el apoyo de la Universidad Nacional de Quilmes, Argentina.

1. Introducción

El escenario de los medios de comunicación en Argentina se encuentra movilizado por el accionar de diferentes tendencias que erosionan y modifican sus contenidos, soportes y modelos de negocio. La digitalización e Internet generan la necesidad para los medios de estar presentes en la red, ya sea con una reproducción íntegra de sus contenidos offline como con la producción de otros diferentes para el nuevo soporte. *Vorterix Rock* es un medio de comunicación que pone en cuestionamiento esta división tanto en sus contenidos como en su soporte y modelo de negocio.

Este artículo se propone un análisis de caso que toma las características del entorno -factores político-económicos, tecnológicos y socioculturales- de una empresa de medios para describir las estrategias de gestión de su modelo de negocios.

Vorterix Rock es un proyecto mediático multiplataforma integrado por una frecuencia de radio FM (92.1), una página web (vorterix.com), un teatro (Teatro Vorterix), estudios de edición, de grabación y también de televisión. Comienza sus emisiones en enero de 2012 de la mano de su director y alma máter, el conductor de radio y televisión Mario Pergolini.

Tanto las decisiones sobre un modelo artístico –formatos de contenidos, parrilla de programación, relación con los oyentes- como las que se toman sobre un modelo comercial –relación con auspiciantes, con proveedores, con la competencia y procesos de integración- son incorporados en este artículo dentro del modelo de negocios de *Vorterix Rock*.

Así, se propone identificar las diversas estrategias de este modelo según respondan a prácticas tradicionales de la radio analógica tradicional o a tendencias tecnológicas de los medios online y negocios digitales.

2. Herramientas teóricas y metodológicas

Este artículo se sirve de los lineamientos teóricos de la Economía Política de la Comunicación y la Cultura para analizar cómo un medio de comunicación se relaciona y responde al sistema económico específico del que participa. Dicho entorno está compuesto por diferentes actores como el Estado, la sociedad, la cultura y las leyes que condicionan el accionar de una empresa de medios (Kellner, 1998).

Se toman dos ejes principales para abarcar a *Vortex Rock* desde la perspectiva de la Economía Política de la Comunicación y la Cultura.

El primero de esos ejes es el de las industrias culturales, a partir de su definición del sector de la radio dentro del audiovisual continuo (Zallo, 1992) como una de ellas. En segundo término se establece la gestión de empresas de medios como el parámetro desde el cual se estudia el objeto de la presente investigación. En este punto son centrales algunas definiciones, como la de empresa de comunicación, las particularidades de su producto y las de su entorno, tanto general como específico (Mateo, 2009, Caro, 2007).

Por último se trabajará con la concepción de “nuevos medios” (Scolari, 2008, Igarza, 2008 y 2009, Franquet, 2003) a través de las diferentes transformaciones que los mismos suponen y que también los anteponen.

La radio ha sido estudiada desde diversas perspectivas en la encrucijada de la convergencia digital. Este trabajo comparte la trayectoria de otros que analizan su transformación estructural como sector económico (Franquet, 2003), el nuevo paradigma de la ciber-radio analizado por Cebrián Herreros (2008) y las amenazas que plantea la red al esquema comunicacional de la radio analógica (Fernández, 2014). En Argentina, este trabajo podría inscribirse dentro de aquellos estudios que analizaron históricamente el desarrollo de la radio como medio de comunicación masiva (Ullanovsky, 2007), la evolución de sus modelos de producción (Fernández, 2008) y el análisis histórico de la regulación del sector y su relación con el Estado (Mastrini, 2009).

El presente artículo tiene tres objetivos específicos que consisten en realizar una descripción del entorno general de *Vortex Rock* como empresa de medios argentina, identificar las decisiones, acciones y estrategias de la gestión de su modelo de negocios y, por último, analizar si éstas se corresponden con modelos tradicionales de la radio analógica o presentan respuestas innovadoras frente a las tendencias de digitalización y convergencia mediática.

Las entrevistas realizadas con el Dr. Martín Becerra, docente e investigador de la Universidad de Buenos Aires, y con José Crettaz, periodista especializado en medios y tecnologías del diario La Nación, son las herramientas que se utilizan para describir el escenario político, económico y legal de las empresas de medios en Argentina. Estas entrevistas se constituyen como piezas metodológicas claves en el desarrollo y descripción de aquellas tendencias que afectan al sector.

Para describir las prácticas de gestión del modelo de negocios de *Vorterix Rock* se utilizan dos herramientas. La primera está relacionada a la identificación de las características de los contenidos del medio en sus diferentes plataformas: el consumo. La segunda consiste en entrevistas con productores de distintos programas para identificar la injerencia de las plataformas digitales en la elaboración de los contenidos y otra con José Dotro, gerente comercial de la empresa, que cumple el rol de informante clave para ilustrar las estrategias y la planificación del modelo económico de *Vorterix Rock*.

Este artículo, entonces, tiene como objetivo general analizar cómo las estrategias de gestión y de producción de *Vorterix Rock* expresan los procesos de cambios que afectan al sector mediático, inducidos por las tendencias tecnológicas, legislativas y económicas de su entorno general.

3. La Radio como sector económico en Argentina

El primer paso para describir los factores que conforman el entorno general y brindan las condiciones de base y estructurales del sector de medios argentino es caracterizar su mercado de radios.

La producción de contenidos está centralizada en la ciudad de Buenos Aires y numerosas estaciones de localidades grandes y pequeñas de provincias funcionan como repetidoras de las cabeceras porteñas. La concentración de la propiedad de las estaciones existe, pero no es la más alta en comparación al resto de los medios argentinos, esto se produce por los bajos costes fijos que tiene la radio en comparación a otro tipo de medios (Mastrini, 2009).

Por otra parte, el modelo comercial con la publicidad como principal fuente de financiamiento, funciona en la mayoría de las emisoras pese a nuevos intentos y fomentos a la producción sin fin de lucro realizados a través del FOMECA (Fondo de Fomento Concursable para Medios de Comunicación Audiovisual) creado con la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual (LSCA) N° 26.522. Otra de las principales fuente de ingresos de las emisoras tiene que ver con el alquiler de espacios de aire (Ulanovsky, 2007). Las empresas que manejan las principales radios comerciales forman parte de los principales grupos mediáticos del país que tienen intereses en diferentes ramas de la industria.

Los bajos costos de entrada al mercado posibilitan la participación del sector privado chico y del comunitario o sin fin de lucro. La falta de regulación y control sobre esta

ebullición de pequeñas emisoras que se da en Argentina a partir de los años 90 produce una saturación del espectro, lo que limita el alcance y el correcto funcionamiento de las estaciones –más aún en la frecuencia modulada- (Ulanovsky, 2007).

La LSCA reformuló la estructura legal del sector en aras de regularizar la situación de numerosas estaciones comunitarias y alternativas sin licencias y controlar la transferencia de frecuencias y su alquiler. Sin embargo, a cinco años de su sanción, son pocos los efectos causados sobre el sector radiofónico en particular, situación que se amplía al resto de las industrias afectadas por la ley (Marino, 2014). AFSCA –organismo que se encarga de aplicar la ley- distribuyó 37 licencias al sector sin fin de lucro hasta 2014 en aquellas zonas que no tenían conflictos de espectro (saturación). En aquellas zonas que sí los tienen, aún es una deuda el diseño de un plan técnico que permita ordenar los espacios y hacer efectivo el funcionamiento de las licencias. En cuanto al control de transferencia de licencias, se puede observar que desde la sanción de la ley se han conformado dos grandes grupos multimédios que tienen su pata radial: el Grupo Indalo del empresario Cristóbal López se hizo, durante los últimos cinco años, de cuatro frecuencias de FM y una AM en Buenos Aires, mientras que el Grupo Veintitrés adquirió, en el mismo período y en el mismo lugar, dos estaciones de AM y dos de FM –incluida *Vorterix Rock*-. Ambas maniobras accionarias violan los topes establecidos por la ley.

En este escenario post-LSCA y de activa digitalización y virtualización del medio se observan diferentes decisiones desde la gestión. Así, algunas empresas adoptaron estrategias audiovisuales en asociación con la televisión desde transmisiones en *simulcast* –aquí clasificadas como “televisación de la radio”- como sucede con programas de Radio del Plata y el canal 360TV que transmite más de la mitad de su programación desde los estudios de la radio, hasta la elaboración de programas de televisión transmitidos por radio –lo que podría clasificarse como la “radiofonización de la televisión”- como sucedió con el programa “Perros de la Calle”, emitido por el canal *Fox Life* y *Radio Metro*.

En web, la actitud de las radios puede dividirse entre aquellas que sólo usan sus portales para mostrar su programación, habilitar comentarios y escuchar la radio en vivo (las principales estaciones de AM), y las que aprovechan las capacidades brindadas por las versiones online y aumentan la oferta de contenidos con videos relacionados a las temáticas de la emisora, podcasts de los programas pasados y segmentos destacados (algunas FM que apuntan al segmento etario juvenil). Sin embargo, ninguna de las estaciones del segundo tipo tiene una producción activa de material audiovisual propio para la web, ni una estrategia comercial clara para esta plataforma.

4. La Importancia de internet y las pantallas digitales

Tanto para los contenidos como para la publicidad, Internet presenta nuevas reglas de juego con cambios en la demanda (audiencia y auspiciantes) que provienen de cambios en los usos y costumbres sociales.

Los cambios en las necesidades del usuario de estas nuevas pantallas pueden ser sintetizados en contenidos más cortos y programación no-lineal que pueda ser consumida según el tiempo y el lugar de éste (Álvarez, 2011).

Por otro lado, existen cambios en los usos y costumbres sociales de Internet que generan cambios en las demandas publicitarias. Para Martín Becerra, la tendencia del usuario a eludir los anuncios en medios online es mucho más activa que la actitud de la audiencia en los medios tradicionales. La pregnancia de la publicidad en Internet es un problema que se le presenta no solo a los medios sino también a las empresas auspiciantes¹.

Así, para José Crettaz la publicidad online evoluciona en su estrategia de no invadir el tiempo libre del usuario ni molestar visualmente. Para el periodista, la publicidad viene de un modo de bombardeo que, en un principio, dominó el escenario virtual pero tuvo que evolucionar a un modelo más sofisticado, de más producción y que le ofrezca algo más que un producto al espectador².

Estos cambios en las demandas de los auspiciantes tienen, además, un valor añadido, que es el crecimiento del volumen de dinero que las empresas destinan a pautar en Internet. En Argentina, tanto en los años 2012 como 2013 (Scarpinelli, 2014), el volumen de auspiciantes volcados a los medios, redes y sitios en la web ha alcanzado el 14% del total, cifra que ubica a Internet en el tercer escalón de la distribución de la torta publicitaria, por sobre la radio. En este ecosistema, los medios tradicionales deben competir con grandes empresas de Internet como Google, Facebook y Youtube, que son los principales traccionadores del volumen publicitario online.

¹ Entrevista con Martín Becerra (Doctor en Ciencias de la Información, investigador de la UNQ y CONICET) realizada en la UNQ el 11/07/2014).

² Entrevista a José Crettaz (periodista del diario La Nación, profesor de Gestión de Empresas de Entretenimiento en UADE y UCA) realizada en la redacción de La Nación el 14/07/2012).

Por último, José Crettaz ve en el entorno tecnológico argentino un problema por el poco alcance y difusión de las redes 3G y 4G. Así, la necesidad de obtener una licencia radial se encuentra atada al correcto funcionamiento de las redes, el día que éstas funcionen de manera acorde, los medios dejarán de necesitar porciones de espectro³. A esto se suman los límites a la difusión en el uso de estas redes que imponen los precios y las velocidades de navegación. Argentina es el país con el abono de banda ancha más caro de la región y cuenta con la mitad de velocidad de navegación que un usuario brasilero y con un cuarto de la que posee un uruguayo (Galperín, 2014).

5. Marco legal, político y económico del sistema de medios argentino

Para describir el complejo de actores y factores que intervienen en el entorno general de una empresa de medios desde la política, la economía y la regulación argentina, se destaca la relevancia de tres variables principales.

La primera de ellas es la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual (LSCA) N° 26.522, en plena vigencia desde 2013 tras un largo proceso de judicialización. Como ya se dijo, los principales objetivos de la LSCA son la democratización de la palabra y la desconcentración del mercado, así como el fomento de las voces del sector sin fin de lucro al que se le reserva el 33% del espectro (UNQ y Defensoría del Público, 2013). Sin embargo, son pocos los efectos de su aplicación en el ecosistema mediático a 5 años de su sanción.

La segunda variable se erige para explicar los factores políticos y es el rol que cumple el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner en el sistema de medios. Con la distribución de la pauta oficial, realizada históricamente de forma arbitraria en Argentina, por ausencia de una regulación que establezca criterios justos, es utilizada para premiar y castigar grupos y medios amigos o enemigos. Otra de las herramientas utilizadas por el gobierno para intervenir el mercado de medios es la aplicación de la LSCA. En palabras de Crettaz, la autoridad entendida en la materia (AFSCA), que cuenta con mayoría de integrantes pertenecientes al partido oficialista, demuestra que tanto en casos complejos como en los pequeños grupos “hace una aplicación parcial de la ley, en algunos casos porque quiere molestar a algunos, en otros casos porque no le interesa y le parece irrelevante”.

3 *Ibidem*

Por último, la tercera variante está dada por las políticas y condiciones económicas de Argentina. La propuesta del lanzamiento de un medio con una fuerte apuesta por lo tecnológico-digital en un país con las condiciones económicas y tecnológicas como las de Argentina, supone la toma de ciertos resguardos. La casi nula política tecnológica es uno de los aspectos que aumentan los costos del armado, y sostenimiento, de *Vorterix Rock*. Del mismo modo, las políticas económicas sobre el control cambiario y la búsqueda del equilibrio en la balanza comercial (nivel de importaciones y exportaciones) no sólo ponen trabas a la compra de artículos tecnológicos en el extranjero, sino que también elevan su valor.

6. Primer objetivo: establecerse en radio

Descriptas las condiciones estructurales y de base del mercado en el que se inserta *Vorterix Rock* como empresa de medios, corresponde preguntarse: ¿cuáles son sus estrategias?

Vorterix Rock se instala, primero, como radio de la frecuencia modulada para poder llevar adelante desde allí su propuesta online y para las nuevas pantallas. Lo logra de la mano de tres factores principales: Mario Pergolini, el grupo multimediático Veintitrés y los contenidos diferenciales. Es decir, una estrategia en el plano empresarial y otra en el plano artístico.

El hombre de *Vorterix* es Pergolini. Su cara es la imagen de marca del medio y su cabeza es la que diseñó la multiplataforma. Desde sus comienzos en radio, extensa trayectoria en *Rock & Pop* (FM 95.9), su propuesta intentó diferenciarse del resto de los programas a través de la elaboración de contenidos diferenciales. Lo ambicioso del proyecto hizo necesaria “una pata” inversora, lo que posibilitó la entrada del Grupo Veintitrés. La sociedad funciona en dos planos, uno es el económico facilitado por el tamaño del grupo y el otro es el artístico-tecnológico liderado por Mario Pergolini, sus conocimientos del sector y una audiencia que había acostumbrado a las pruebas tecnológicas en su ciclo en *Rock & Pop*.

El grupo multimediático, propiedad en partes iguales de Sergio Szpolski y Matías Garfunkel (de Garfunkel Partners), posee distintos tipos de medios y de empresas. En televisión es propietario de dos señales de TDT, tres títulos de prensa diaria nacional y una extensa lista de títulos el rubro revistas (Bidegaray, 2011). En radio, el grupo es titular además de *Vorterix Rock* (FM 103.1), de otras tres estaciones (dos AM y una FM) (Petti, 2013). Controla también diferentes portales de noticias nucleados a través de *Infonews*.

El Grupo Veintitrés facilitó, además del respaldo económico para las inversiones necesarias, las dos frecuencias que ocupó *Vorterix Rock* desde su lanzamiento: el 103.1 y, actualmente, el 92.1 de la FM. La primera frecuencia es propiedad de Luis Cetrá, antiguo socio de Szpolski, y fue alquilada al Grupo Veintitrés hasta febrero de 2015. Por otro lado, el 92.1 era propiedad de Zirna S.A. y en ella funcionaba *FM Identidad*. Mario Pergolini y el Grupo Veintitrés adquirieron el 50% de la firma para mudar allí a *Vorterix Rock* a partir del marzo de 2015, lo que produjo la desaparición de la anterior emisora. Ambas operaciones incumplen el articulado de la LSCA ya que su artículo 44 impide delegar la operación de la titularidad de la licencia (como en el primer caso) y su artículo 41 impide la transferencia de licencias sin contar con la autorización del ente regulatorio y, en caso de darse, se debe garantizar la continuidad del servicio anterior.

Una de las posibles razones de este libre albedrío en el accionar del Grupo Veintitrés se encuentra en que es el mayor beneficiado en la distribución de la pauta oficial del gobierno nacional argentino con el monto de \$ 243.486.177 (Crettaz, 2014). Esta cifra lo ubica como el multimédios que mayor pauta oficial recibió en dicho periodo. Martín Becerra no duda que en el caso de grupos cercanos al gobierno, como ocurre con Grupo Veintitrés, “algún tipo de facilidades” existen⁴.

La última pata necesaria para instalarse en el saturado sistema de radios y lograr llevarse un buen monto del dinero destinado por los auspiciantes en este medio, era generar un modelo artístico que diferenciara a *Vorterix Rock* del resto.

La programación de *Vorterix Rock* fue armada y pensada como una grilla radial. Un programa deportivo por la tarde, un magazine de media mañana conducido por el propio Pergolini y la primera mañana informativa son ejemplos de esta planificación que responde a los formatos y géneros tradicionales de la radio argentina.

Más allá de la lógica de *star system* que buscó Pergolini con la explotación de su nombre, la oferta de contenidos diferenciales fue el proyecto que se encolumnó y encolumna detrás de su nombre. Estos son aquellos que posee sólo el que los produce y por lo tanto le permiten generar un margen con respecto al resto de las estaciones. *Vorterix Rock* se aloja sobre un teatro y construye su propio estudio de grabación porque, como medio de comunicación dedicado a la música, sus contenidos diferenciales van a ser aquellas piezas

⁴ Entrevista con Martín Becerra (Doctor en Ciencias de la Información, investigador de la UNQ y CONICET) realizada en la UNQ el 11/07/2014).

que pueda producir en estos espacios y que ninguna otra emisora pueda tener. Según el propio Pergolini, la música es una commodity⁵, es decir, algo que cualquier estación puede tener. Sin embargo, la producción musical propia es un diferencial. (De León, 2013).

Esta táctica de posicionarse dentro del mercado de radios con una oferta diferencial y con una lógica de *star system* tiene resultados en el plano económico. José Dotro, su gerente comercial, indica que el volumen de ingresos proveniente de la pauta radial es superior al que proviene de otras plataformas y modelos de negocio. Además, Pergolini funciona, por su imagen de confianza y de éxito en el mercado de medios, como un traccionador de las grandes marcas como Personal, Pepsi, Unilever, etc., que acompañan el proyecto desde su comienzo (2012).

7. Contenidos para las nuevas pantallas

Vorterix Rock tiene como propuesta distintiva la presentación de imágenes y videos que acompañan la programación en aquellas plataformas que permiten aprovecharlas. ¿Esta posibilidad lo acerca a las lógicas televisivas o lo aleja de las radiales? Definitivamente ninguna de las dos alternativas se cumple.

Los contenidos diferenciales cumplen dos roles. El primero, como se dijo, es el de diferenciar al proyecto de otras radios del dial, el segundo, el de aportar productos que satisfagan las nuevas capacidades del net-vidente o usuario del sitio web y aporten experiencias de consumo superadoras en el traspaso del oyente tradicional a las plataformas digitales.

Dentro de los contenidos que diferencian a *Vorterix Rock* de otras estaciones se encuentra, por un lado la música producida en el Teatro o en el estudio de grabación, lógica productiva que explota las capacidades del complejo. Para Pergolini, estos contenidos son claves para el correcto aprovechamiento de las plataformas web de las estaciones radiales ya que piensa a su proyecto “como una radio pero la radio, en un punto, se volvió escenográfica. (...) Hoy podés presentar un tema en exclusiva y lo podés ver en vivo” (Acosta y Acosta, 2012).

Lo “escenográfico” que sirve de complemento, entonces, se transforma en el diferencial de las nuevas pantallas frente a la radio. En el sitio web y en las distintas aplicaciones

⁵ El concepto de “commodity” es extraído del inglés y no hace referencia a otra cosa que no sea el bien como “mercancía”. Se trata de cualquier producto que sea utilizado para su comercialización en masa pero de exigua diferenciación. ¿Qué implica esto? Que un producto que alguien podía producir u ofrecer de forma exclusiva pasa a transformarse en algo masivo y de fácil acceso para todos los oferentes.

se vuelcan no sólo las imágenes que se producen para las versiones audiovisuales de la multiplataforma, sino que también se encuentran contenidos a demanda.

De esta forma, la versión online brinda contenidos audiovisuales a la carta que permiten que el usuario programe a su gusto y elija entre el *streaming* en vivo o productos estacionados. Esta interactividad encuentra similitudes con las capacidades de la ciberradio descrita por Cebrián Herreros (2008). La producción de contenidos radiales, pensada en el usuario web, tiene en *Vortex Rock* su versión más innovadora ya que explota la multimedialidad del ecosistema online, al mismo tiempo que propone contenidos que se adaptan a los ritmos y capacidades de consumo móviles. Así, no sólo lo audiovisual convierte a los productos de la empresa en una oferta de consumo superadora, sino también la segmentación de los mismos en diferentes criterios de entrada (hipertextualidad) y en una interfaz de navegación que propone al usuario elegir su forma de consumo (audio o video, en vivo o a demanda, alta calidad o baja calidad, por programa o por género de contenido). La causa de esta posibilidad es el armado de contenidos multirreferenciales y una plataforma online hipernavegable.

El *stockeo* de los contenidos puestos a demanda en la plataforma online le permite a *Vortex Rock* aumentar la vida útil de los contenidos. Esto redundará en géneros que pueden ser recuperados en la web con distintas lógicas hipertextuales, como historias de vida, entrevistas e informes fragmentados. Así, el proyecto aumenta la segmentación propia de las radios al romper la lógica lineal de la programación radial en su pantalla virtual, ahora el "oyente" elige el momento y el formato de consumo (Álvarez, 2011). Para José Crettaz ésta es la clave de *Vortex Rock*, estar en la nube y a disposición del usuario en todo momento, en diferentes formatos y plataformas, con el aditivo de que es el primero en Argentina en intentarlo⁶.

Más allá de la estrategia de satisfacer las nuevas demandas de los usuarios de la plataforma online y de la importancia de la interactividad en la ciberradio, *Vortex Rock* se reserva su rol exclusivo en el nivel de producción. No se rompe el sistema de *broadcasting* (de un punto a muchos) y tanto la emisión como la producción de los contenidos se encuentran controladas por la empresa. La interactividad se restringe a las vías de comunicación y recomendación, mas no transforma al usuario en productor de contenidos pese a que le asigna la posibilidad de programar su consumo.

⁶ Entrevista a José Crettaz (periodista del diario *La Nación*, profesor de Gestión de Empresas de Entretenimiento en UADE y UCA) realizada para este trabajo en la redacción de *La Nación* el 14/07/2012).

El rol interactivo de recomendación sigue dos caminos, uno vertical (desde la emisora a la audiencia) y otro horizontal (entre la misma audiencia). La multiplataforma de Mario Pergolini cumple perfectamente con ambas, ya que una de las principales entradas en su sitio web y en las diferentes aplicaciones está compuesta por las distintas redes sociales en las que interviene (Facebook, Twitter e Instagram) con una intensa actividad.

Tres productores de distintos programas del medio, que fueron entrevistados para este trabajo, aseguraron que las redes sociales tienen un rol importante en la elaboración del programa⁷. En un primer punto, Twitter y Facebook son usados como vías de promoción de contenidos –se suben segmentos de los programas mientras están en vivo- y de participación de la audiencia con lectura de comentarios o concursos. Por otro lado, los programas informativos utilizan las redes, sobre todo Twitter, como fuente de información al estilo de agencia de noticias por su inmediatez y contacto con posibles entrevistados.

La producción de contenidos audiovisuales cumple un rol complementario en la totalidad de los programas. Los productores aseguraron que existen roles de producción audiovisual como un director de cámaras permanente y otra persona encargada de la elaboración de imágenes que acompañan los contenidos. Sin embargo, todos priorizan el mensaje radial, o auditivo, para no perder el gran volumen de oyentes de la radio tradicional.

8. Soluciones digitales, entretenimiento marcario y flexibilidad comercial

Vorterix Rock también innova en su modelo comercial y ensaya respuestas a los cambios en las necesidades de las empresas auspiciantes. En ese sentido crea dos empresas satélites dedicadas exclusivamente a brindar soluciones digitales tanto a la empresa como a terceros: *Wacamole* y *Appterix*. La primera, es una agencia de medios online que se encarga del diseño, armado y estudio de campañas publicitarias en plataformas en Internet. La otra empresa que funciona en el área del marketing digital es *Appterix*. Como su nombre lo indica, su especialidad es la realización de aplicaciones para plataformas móviles más allá de los sistemas operativos con los que se trabaje.

⁷ Entrevista con Matías Mc Loughlin (productor de "Cheque en Blanco", emitido los sábados de 9 a 12hs por *Vorterix Rock*) realizada en estudios del medio el 15/07/2014.

Entrevista con Florencia Martínez (productora de "Guetao", emitido por *Vorterix Rock* de 6 a 9hs) realizada vía mail el 10/07/2014.

Entrevista con Mariano Rizza (conductor de "Malditos Nerds", programa emitido de 19 a 21hs por *Vorterix Rock*) realizada vía mail el 04/07/2013.

A pesar de la creación de estas empresas, José Crettaz señala que el verdadero modelo de negocio de *Vorterix Rock* “está en la combinación de esas tres patas (teatro, radio e Internet) con el entretenimiento marcario o *branding Entertainment*: ofrecer a las empresas que ponen mucha plata en *sponsorio* un uso más eficiente en el contacto con los clientes”⁸.

Mario Pergolini sintetiza este nuevo esquema comercial en dos aspectos: la fidelidad del usuario y el dinamismo al momento de armar los anuncios. Según su criterio, no es necesario vender a los anunciantes un sitio web que sea el más visto si los *banners* publicitarios son invasivos y los visitantes los *cliquean* solo para eludirlos. La clave de la actualidad publicitaria en los medios está en ofrecer audiencias que se encuentren cómodas y satisfechas con los medios, pese a no ser las más numerosas. De esta forma, los anunciantes tendrán a disposición un público dispuesto a ceder tiempo de su atención en un medio “alternativo” (Acosta y Acosta, 2012).

El entretenimiento marcario es la forma de compartir el tiempo de atención de las audiencias sin molestar ni intervenir de modo violento en sus tiempos de ocio. Las publicidades en las plataformas online y en los medios tradicionales, entonces, viran hacia la co-producción de contenidos y eventos. Así, a través del Teatro o Mandarine Park, *Vorterix Rock* como empresa de entretenimientos plantea la posibilidad al auspiciante de generar espectáculos que no solo puedan ser vistos por aquellos que sacan una entrada, sino también por aquellos que lo escuchan por la radio, por *streaming* o lo ven en las distintas aplicaciones.

Locaciones, pauta en radio, web y aplicaciones audiovisuales, agencias de medios online y una empresa generadora de aplicaciones. Todas estas partes del sector comercial de *Vorterix Rock* se completan con la negociación de paquetes publicitarios en conjunto con las otras emisoras del Grupo Veintitrés. “Flexibilidad” es la palabra clave de este modelo comercial. Su gerente comercial, José Dotro, lo sintetiza de la siguiente forma:

Un cliente puede pautar vorterix.tv, puede pautar banners, vorterix radio, independientemente uno del otro, o podés pautar todo junto, como quieras (...) Nosotros en el *media-kit* comercial que ofrecemos tenemos incluidos todos los servicios que maneja *Vorterix*. No sólo de la parte de medios sino de parte de locación como el Teatro y Mandarine Park, las empresas que proveen servicios. (...) Hay muchísima flexibilidad, es la única manera de poder sacar los

8 *Ibidem*

negocios adelante. Entender qué es la marca, qué es lo que necesita la marca y poder darle soporte a la marca para que lleve adelante cualquier acción dentro de *Vorterix*⁹.

De esta forma, *Vorterix Rock* como empresa de entretenimiento/comunicación negocia con sus auspiciantes con un kit comercial que incluye locaciones, medios en sus diferentes pantallas, soluciones digitales y, por último, entretenimiento marcario.

9. Conclusiones. Tentáculos digitales, cabeza de radio: el pulpo *Vorterix Rock*

Este trabajo se propuso estudiar la gestión del modelo de negocios de *Vorterix Rock* para analizar de qué forma éste responde a las tendencias de su entorno

Las condiciones estructurales y de base del mercado de medios argentino son dinámicas y cambiantes como en todo el continente americano. A las tendencias globales de concentración, diversificación, cambios en los usos y costumbres sociales y renovación tecnológica constante, se suman otras características y factores locales. La participación activa del gobierno de Cristina Fernández de Kirchner en el sistema de medios, una economía de restricción de importaciones, pobre política tecnológica, aplicación sesgada de la LSCA, el mal funcionamiento de las redes y la saturación del espectro radial – sobre todo en la frecuencia modulada- son algunas de las características del ecosistema mediático argentino.

Luego de la identificación y descripción de las estrategias comerciales –entendidas como aquellas decisiones y acciones que incluyen al modelo comercial y artístico de la empresa- se puede concluir que *Vorterix Rock* posee objetivos a corto, mediano y largo plazo. Desde su lanzamiento y en el corto plazo, el modelo de negocio de la empresa gira en torno a su afirmación como estación de radio en un entorno saturado e hipersegmentado. Aquí las decisiones se relacionan con una programación netamente radial, contenidos que tienen en cuenta al oyente tradicional, las gestiones para conseguir una licencia para operar en el espectro radioeléctrico y un sistema de star system en torno a Mario Pergolini que, como objetivo final, buscan asegurarse los ingresos tradicionales de la pauta publicitaria.

En el mediano plazo, *Vorterix Rock* busca aumentar la apuesta de contenidos complementarios audiovisuales en su sitio web, así como también diversificar las estrategias

⁹ Entrevista con José Dotro (gerente comercial de *Vorterix Rock* y *Rock & Pop*) realizada en las oficinas de *Vorterix*, en Colegiales, Argentina, el 10/06/2014.

comerciales online. Los contenidos des-programados o a la carta, el desdoblamiento de la pauta entre radio y web, como la producción de contenidos marcarios y la puesta en marcha de las empresas de soluciones digitales, constituyen estrategias que plantean respuestas innovadoras frente al entorno convergente.

Por último, el objetivo final de *Vorterix Rock* y de Mario Pergolini, el hombre detrás de la empresa, es el asentamiento de un sistema de sostenibilidad económica claro en el entorno online, que genere autonomía frente a las limitaciones analógicas (alcance, potencia y licencias) y los actuales problemas digitales (financiamiento y audiencias). Así, en el largo plazo, *Vorterix Rock* busca transformarse en un modelo de negocios a expandirse fuera del territorio argentino que concentre en una multiplataforma digital y online el entretenimiento basado en la música rock.

Este modelo de negocios híbrido puede ser definido, actualmente, como un pulpo. *Vorterix Rock* es un pulpo que intenta poner un brazo en cada nueva posibilidad comercial y de contenidos y se reasegura en los modelos radiales. Entonces, la cabeza de este pulpo multiplataforma es la radio, que no solo le brinda el sostenimiento económico, sino también el artístico, necesario para navegar en el tambaleante mar del sector de medios argentino.

Los principales interrogantes que pueden plantearse en el desarrollo futuro de un proyecto multiplataforma como *Vorterix Rock* se relacionan con la transición de las metas de corto plazo a las metas de largo plazo. ¿Cómo será el traspaso del modelo comercial analógico de pauta publicitaria a otro que capitalice las audiencias digitales? ¿Serán suficientes las actuales empresas de publicidad digital y banners online o se afirmará el desdoblamiento de la pauta entre web y radio? ¿Qué grado de compatibilidad tendrán los contenidos pensados en una lógica cada vez más audiovisual con el comportamiento del oyente tradicional? ¿O respetará sus formatos tradicionales en defensa de su espacio y rol en el mercado analógico?

Referencias Libros

Álvarez Monzoncillo, J. (2011). *La televisión etiquetada: nuevas audiencias y nuevos negocios*. Madrid, Ariel (Fundación Telefónica).

Caro González, F. (2007). *Gestión de Empresas Informativa*. España, Facultad de Comunicación. Universidad de Sevilla.

- Cebrián Herreros, M. (2008). La radio en Internet. Buenos Aires, La Crujía.
- De Mateo, R. (2009). Empresa de comunicación y plan empresarial y Entorno específico: la industria de la comunicación. En L. Berges Saura, R. De Mateo y M. Sabater Casals, Gestión de empresas de comunicación. Sevilla, Comunicación Social.
- Defensoría del público de servicios de comunicación audiovisual (2013). La ley de comunicación democrática 26.522. Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes.
- Fernández, J. (2008). La construcción de lo radiofónico. Buenos Aires, La Crujía.
- 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.
- Franquet, R. (2003). "La radio ante la digitalización: renovarse en la incertidumbre". En E. Bustamante (coord.) Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación (pp. 139-166). Barcelona, Gedisa.
- Igarza, R. (2008). Nuevos Medios: Estrategias de convergencia. Buenos Aires, La Crujía.
- Igarza, R. (2009). Burbujas de ocio: Nuevas Formas de consumo cultural. Buenos Aires, La Crujía.
- Kellner, D. (1998). Vencer la línea divisoria: estudios culturales y economía política. En M. Ferguson y P. Golding (eds.) Economía política y estudios culturales (pp. 185-212). Barcelona, Bosch.
- MASTRINI, Guillermo (coord.) (2009). Mucho Ruido, pocas leyes. 2da ed. Buenos Aires, La Crujía.
- Miguel de Bustos, J. (1993). Los grupos multimedia: Estructuras y estrategias en los medios europeos. Barcelona, Bosch.
- Scolari, C. (2008). Hipermediaciones: Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva. Barcelona, Gedisa.
- Ullanovsky, C. (2007). Siempre los escucho. Buenos Aires, Emecé.
- Zallo, R. (1992). El mercado de la cultura: Estructura económica y política de la comunicación. Navarra, Gakoa.

Artículos en diarios

- Alfie, A. (13 de enero de 2012). Szpolski incorpora radio Uno a su multimedio kirchnerista. Clarín. Recuperado el 11 de mayo de 2015 desde http://www.clarin.com/medios/Szpolski-incorpora-Radio-multimedio-kirchnerista_0_626937407.html
- Bidegaray, M. (26 de febrero de 2011) Szpolski vendió en US\$ 12,5 millones la mitad de su grupo de medios K. Clarín. Recuperado el 11 de mayo de 2015 desde http://www.clarin.com/politica/Szpolski-vendio-US-millones-medios_0_434356698.html
- Crettaz, J. (29 de noviembre de 2013) Raúl Moneta transfirió las radios Rock and Pop y Splendid. La Nación. Recuperado el 11 de mayo de 2015 desde <http://www.lanacion.com.ar/1642958-raul-moneta-transfiro-a-garfunkel-las-radios-rockpop-y-splendid>
- Crettaz, J. (31 de marzo de 2014a) De 1 a 400 millones de pesos, los mayores beneficiarios de la pauta oficial. La Nación. Recuperado el 11 de mayo de 2015 desde <http://www.lanacion.com.ar/1675842-de-1-a-400-millones-de-pesos-los-mayores-beneficiarios-de-la-pauta-oficial-2009-2013#>
- Crettaz, J. (9 de junio de 2014b) Garfunkel y Szpolski tras la telefonía móvil. La Nación. Recuperado

el 11 de mayo de 2015 desde <http://www.lanacion.com.ar/1699708-garfunkel-y-szpolski-tras-la-telefonía-movil>

De León, Mayte (16 de octubre de 2013) Pergolini: Es una buena época para fracasar varias veces. El Observador (Uruguay). Recuperado el 11 de mayo de 2015 desde <http://www.elobservador.com.uy/noticia/262711/pergolini-34es-una-buena-epoca-para-fracasar-varias-veces34/>

Petti, A. (17 de diciembre de 2013) Mario Pergolini al frente de tres emisoras. La Nación. Recuperado el 11 de mayo de 2015 desde <http://www.lanacion.com.ar/1648301-mario-pergolini-al-frente-de-tres-emisoras>

Scarpinelli, L. (13 de abril de 2014) La inversión publicitaria online se lleva el 14% de la torta. La Nación. Recuperado el 11 de mayo de 2015 desde <http://www.lanacion.com.ar/1680490-la-inversion-publicitaria-online-se-lleva-14-de-la-torta>

Artículos en revistas

Acosta, C. y Acosta, M. (3 de mayo de 2012) Vorterix. Reporte Publicidad. Nº 95, pp. 52-58. Recuperado el 11 de mayo de 2015 desde http://issuu.com/reportepublicidad1/docs/nota_vorterix

Galperín, H. (26 de noviembre de 2014) Comentario al proyecto Argentina Digital. Recuperado el 11 de mayo de 2015 desde: http://www.udesa.edu.ar/Actualidad/Post/9615_56_Comentario-al-proyecto-de-ley-Argentina-Digital

Del Río, J. (25 de mayo de 2013) Pergolini: Es preocupante la monoidea del modelo. Clase Ejecutiva. Recuperado el 11 de mayo de 2015 desde <http://www.apertura.com/clase/Pergolini-Es-preocupante-la-monoidea-del-modelo-20130523-0002.html>

Conferencias

Marino, S. (2014, septiembre) Vaivén: desgranar moralejas en la Argentina de la Ley Audiovisual. Ponencia presentada en el XII Encuentro Nacional de Carreras de Comunicación (ENACOM), Mendoza, Argentina.