



**Universidad de San Andrés Escuela de Administración y Negocios**

**Magíster en Marketing y Comunicación**

**Plan de Marketing para la realización de un podcast de  
política, cultura y actualidad.**

**Autor: Camila Scher**

**DNI/Pas: 38.010.204**

**Director de Trabajo Final: Daniela Martínez**

**Buenos Aires, 30 de noviembre de 2021**

## Índice

<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>4</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>6</b>
Consideraciones generales .....	6
Breve cronología de la industria del podcast .....	6
Aspectos formales .....	8
La escena argentina .....	9
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>11</b>
La evolución de la comunicación: del consumidor al prosumidor.....	11
Disrupción tecnológica: del marketing vertical al horizontal .....	13
<b>Análisis de Situación .....</b>	<b>15</b>
Análisis del Entorno: PESTEL .....	15
Factores políticos.....	15
Factores económicos.....	15
Factores sociales.....	17
Factores tecnológicos.....	18
Factores ecológicos.....	19
Factores legales.....	20
<b>Análisis de Mercado.....</b>	<b>21</b>
Panorama mundial y local sobre consumo de medios.....	21
Impacto del COVID-19 sobre el consumo de medios .....	24
Spotify el líder en <i>operating income</i> 2019/2020 .....	26
Autogestión y diversidad: dos elementos clave en el universo del <i>podcasting</i> .....	28
Tendencias del audio digital .....	29
<b>Análisis de la Competencia.....</b>	<b>31</b>
Estudio de las 5 fuerzas de Porter.....	31
Amenaza de nuevos competidores .....	31
Poder de los proveedores .....	32
Poder de los sustitutos.....	33
Poder de los consumidores.....	33
Rivalidad entre los competidores .....	34
Conclusión del análisis de las 5 fuerzas competitivas.....	35
Escenario competitivo .....	35

<b>Análisis del consumidor .....</b>	<b>38</b>
<b>Diagnóstico de Situación .....</b>	<b>41</b>
Análisis FODA.....	41
Matriz FODA.....	42
Conclusión del análisis FODA .....	44
<b>Segmentación y Targeting .....</b>	<b>45</b>
Segmentación .....	45
Targeting.....	49
<b>Diferenciación y Posicionamiento .....</b>	<b>50</b>
Modelo de la “Cadena De Valor” de Michael Porter.....	50
“Modelo de Negocio Canvas” de Alexander Osterwalder.....	51
“Diseño Propuesta de Valor” de Alexander Osterwalder.....	52
Conclusión del análisis de diferenciación y posicionamiento .....	53
<b>Objetivos y Metas.....</b>	<b>54</b>
Objetivos .....	54
Metas .....	54
<b>Modos de acción .....</b>	<b>55</b>
Producto.....	55
Características del producto.....	55
Tipo de producto .....	56
Marca: POSMOPOLITAN.....	58
Lenguaje marcario .....	58
Logotipo.....	58
Valores de la marca .....	59
Personalidad de la marca .....	59
Manifiesto Posmopolitan: .....	60
Precio .....	60
Estrategia de pricing .....	60
Márgenes.....	62
Costo unitario (por episodio): .....	62
Canales .....	63
Estrategia de Canales.....	63
Omnicanalidad.....	63
Características de los diferentes canales .....	63
Comunicación.....	64

Estrategia de Comunicación .....	64
Estadíos de la estrategia de posicionamiento de marca (AÑO 1):.....	64
Estadíos de la estrategia por episodio: .....	65
Publicidad: Mix de medios .....	65
Consumer Journey.....	66
Métricas relevantes para medir la performance de la marca .....	67
<b>Análisis económico financiero .....</b>	<b>68</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>70</b>
<b>Bibliografía utilizada .....</b>	<b>71</b>



Universidad de  
**San Andrés**

## Resumen ejecutivo

En las páginas subsiguientes, se esboza la estrategia integral de Marketing para el lanzamiento de un podcast que se extiende desde su creación hasta su posterior mantenimiento.

Posmopolitan es un programa de filosofía y cultura conducido por 3 jóvenes politólogos egresados de la Facultad de Ciencias Sociales en la Universidad de Buenos Aires, cuyo objetivo es abordar los temas presentes en la agenda política nacional e internacional, a través de una perspectiva que mezcla el análisis académico con un léxico popular y distendido, siendo éste su principal diferencial. La propuesta de valor radica en su gestión fresca y dinámica, así como en su bajo costo operativo; lo que le permite ofrecer precios competitivos y una rápida capacidad de adaptación a las últimas tendencias.

Basado en el análisis del consumidor de podcasts argentino, el target principal se encuentra integrado por personas jóvenes y jóvenes adultas, de carácter urbano. Provenientes de sectores de clase media y media alta, son estudiantes o egresados de carreras de Ciencias Sociales y Humanidades, o bien que poseen interés y compromiso por diversas temáticas sociales. Destinan gran parte de su tiempo al consumo de contenido noticioso y de esparcimiento, tanto en redes sociales como en otros entornos digitales.

Como suele suceder con los productos destinados al entretenimiento, existe una clara distinción entre clientes y consumidores. El proyecto se propone alcanzar la rentabilidad al finalizar su segundo período, mediante propuestas diseñadas para capturar valor del primer grupo por medio de *sponsorreo*. Sin embargo, se seguirán de cerca las últimas innovaciones de la industria del audio para incorporar nuevos modelos de negocio con foco en el consumidor, como el *crowdfunding* (micromecenazgo), la suscripción y la monetización.

La estrategia de promoción utilizará canales de comunicación principalmente digitales la cual, en conjunto con los esfuerzos de prensa ligados a la gestión de talento y

medios especializados, se enfocará en posicionar a la marca y a sus conductores como expertos dentro del universo de la filosofía política.

Para comenzar el proyecto, se requerirá de una inversión inicial de USD 3.500, destinada solventar los costos del primer trimestre. Al realizar una proyección trianual de los resultados operativos de Posmopolitan, se observa una tendencia de crecimiento sostenida y positiva, con una utilidad neta de USD \$32.678 y una tasa interna de retorno estimada del 70%. Un panorama saludable para la puesta en marcha del mismo.



Universidad de  
**San Andrés**

## Introducción

### Consideraciones generales

El presente trabajo desarrolla un plan de Marketing para la creación, producción y difusión de un podcast cuya intención es aportar una mirada crítico-constructiva sobre diversos temas de actualidad política, filosofía y cultura; un contenido que enriquezca el debate en el campo intelectual y aporte una mirada nueva dentro del llamado “pensamiento político latinoamericano”.

La investigación ahondará en aquellos elementos necesarios para la ejecución de un producto cultural; desde aspectos formales como el soporte que vehiculizará su consumo, hasta la conformación de la estrategia de contenido en consonancia con el marco teórico elegido y los fenómenos coyunturales a analizar.

Se buscará comprender -de forma tangencial- el entramado de decisiones que operan en la selección y posterior consumo de productos culturales en un contexto global complejo y cambiante, en el cual la sobre comunicación y la capacidad de atención mantienen una relación inversamente proporcional.

Las medidas para frenar la expansión mundial del COVID-19, alteraron vertiginosamente los hábitos de consumo en todas las industrias. La incertidumbre se volvió moneda corriente para el desarrollo de cualquier proyecto en el corto y mediano plazo.

### Breve cronología de la industria del podcast

El *podcasting* -la acción de realizar un podcast- es un fenómeno relativamente nuevo dentro de la producción de contenido y consecuencia directa de la llamada “revolución digital”. Su origen se coloca el año 2003, cuando el periodista Christopher Lydon y su colega programador Dave Wilner lograron syndicar archivos de audio en formato Mp3 de manera online<sup>1</sup>; sin embargo, no será sino hasta el año siguiente cuando el

---

<sup>1</sup> Frizzell, Nell. 2016. “I felt like Morse tapping his first code” – the man who invented the podcast’. The Guardian, 3 de noviembre. <https://bit.ly/3enRxSm>

periodista británico Ben Hammersley lo bautice con ese nombre en un artículo para el periódico *The Guardian*<sup>2</sup>.

Si bien, las condiciones tecnológicas habilitaron el plano de lo realizable, fue el contexto político el principal impulsor de esta revolución. Según su creador, el podcast surge como respuesta política al silencio de los medios de comunicación tradicionales durante la guerra de Irak: una plataforma de la contracultura para visibilizar temáticas dejadas de lado por instituciones hegemónicas (Williams, 1958).

A casi 20 años de su invención, el *podcasting* abandonó la escena independiente: la gran cantidad de oferta disponible junto con las bajas barreras de entrada en materia de producción lo volvieron popular<sup>3</sup>. La democratización de la tecnología y el acceso a la información convirtió este universo, junto a muchos otros, en un espacio integrado por voces diversas y géneros variados: medios de comunicación tradicionales que inauguraron secciones o segmentos en estos formatos; celebridades y figuras públicas, quienes utilizaron este canal para comunicarse con sus audiencias; grandes estudios de contenido que exploraron esta rama del negocio; productores independientes que oscilan entre redes de podcast y proyectos personales autogestionados.

El acontecimiento más significativo que impulsó y masificó esta industria fue el *streaming* y su consecuente consumo *binge*<sup>4</sup>. La llegada de iTunes app a iPhone y el crecimiento de las nuevas redes sociales cambiaron las reglas del juego. Las audiencias más jóvenes se encontraron por primera vez con formatos de radio digital que respetaban los estándares de formato y contenido tradicionales. El audiolibro fue otro de los formatos auditivos que también creció exponencialmente, posicionándose en 2017 como la rama de mayor crecimiento dentro de la industria editorial<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Radio 4 in Four. "The man who accidentally invented the word 'podcast'". BBC, <https://bbc.in/3fENFfQ>

<sup>3</sup> Adgate, Brad. 2019. "Podcasting Is Going Mainstream". Forbes, 18 de noviembre. <https://bit.ly/2zQGFgG>

<sup>4</sup> *Binge*: ocasión en la cual una actividad es realizada de una manera extrema especialmente comer, beber o gastar dinero (Cambridge Dictionary).

<sup>5</sup> The Conversation. 2020. "Podcast revolution: the rise and rise of audio storytelling". <https://bit.ly/3dhe81u>



El segundo gran cambio en la escena podcastera fue la entrada de Spotify al mercado, la cual según Tom Webster -senior vice president de Edison Research- generó “el mayor crecimiento antes visto” (Webster, 2019)<sup>6</sup>. La jugada del gigante sueco no sólo disponibilizó nuevos formatos dentro de su portfolio de contenido; fue mucho más estratégica. La compañía adquirió Gimlet Media, una famosa productora y Anchor, una plataforma gratuita de grabación, almacenamiento y distribución. En 2019 se convirtió en la segunda plataforma con oferta de podcasts después de Apple<sup>7</sup>.

Con estos cambios, los conglomerados de medios tradicionales y las marcas de consumo masivo se sintieron atraídas por el potencial de la industria: una manera de alcanzar nuevas audiencias. De pronto la vertical comenzó a ser rentable gracias a la venta publicitaria. Cobró tal relevancia que Nielsen, una compañía líder en brindar datos de consumo de televisión, incorporó la recolección de datos de podcasts dentro de su portfolio de propuestas para clientes<sup>8</sup>.

Actualmente el *podcasting* se encuentra transitando lo que la revista de tecnología TechCrunch denominó la “era de los *celebrities*”. Artistas, *influencers*, personalidades públicas, activistas políticos se unieron como creadores de contenido conquistando casi el 50% de la producción en Estados Unidos<sup>9</sup>. Estos datos, permiten asumir que la industria acaba de entrar en su etapa de madurez.

## Aspectos formales

Hasta aquí se ha esbozado un breve análisis cronológico sobre la evolución del *podcasting* y sus distintos participantes. Análisis necesario antes de aventurarse a una definición formal. Entonces, ¿qué se entiende académicamente como “podcast”? Según el periodista e investigador argentino Agustín Espada: “contenidos

---

<sup>6</sup> Peiser, Jaclyn. 2019. “Podcast Growth Is Popping in the U.S., Survey Shows”. The New York Times, 6 de marzo. <https://nyti.ms/2V6AkFo>

<sup>7</sup> Daniel Ek. 2019. “Audio-Frist”. Spotify, de febrero <https://bit.ly/3hSRX5s>

<sup>8</sup> Carman, Ashley. 2019. “Podcasters need listening data, so Nielsen is going to call people’s homes to ask for it” The Verge, 11 de julio, <https://bit.ly/380dNPX>

<sup>9</sup> Moore, Justine, Olivia Moore. 2019. “After a breakout year looking ahead to the future of podcasting”. Techcrunch, 21 de agosto, <https://tcrn.ch/37PF7QB>

esencialmente radiofónicos, pero que difieren en su capacidad de establecer una distancia temporal entre su producción y su consumo (Espada, 2020)<sup>10</sup>.

Espada distingue, al menos, dos tipos de formatos. El primero centrado en la redistribución de un contenido ya existente y oriundo de otro medio, que ingresa a la web como archivo de audio para su consumo ubicuo. El segundo, el contenido *per se*: un formato de producción pensado y realizado exclusivamente para ser escuchado digitalmente, es decir, por fuera de una transmisión radiofónica tradicional.

Así se crea un ecosistema auditivo en el que conviven diversos formatos como producciones originales, podcast de redistribución, música, canales de radio online y audiolibros.

### **La escena argentina**

El mercado local no es ajeno a los cambios tecnológicos y sociales que formatean la industria a nivel global, pero su accionar es indefectiblemente más lento. Dentro sus los actores encontramos proyectos amateurs e independientes, grandes empresas de noticias (La Nación, Clarín, América Noticias, Página 12) y redes de podcasts (Posta FM, Lunfa FM, Wetoker, Lubi Podcast, Tristana, Furor Podcasts, Parque FM), las cuales encabezan los listados de programas y episodios más escuchados en las distintas plataformas.

A diferencia de otros países, las radios argentinas no son consideradas *early-adopters* de este fenómeno. Si se analiza desde una perspectiva de Marketing, podría afirmarse que su relación con el formato está más relacionada a una estrategia de canales que de producto, utilizándose para facilitar la distribución omnicanal de un contenido ya existente (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2016)<sup>11</sup>.

El panorama para la producción local es alentador. La audiencia latinoamericana es cada vez más afín a los formatos de audio digitales; de hecho Argentina, junto a otros

---

<sup>10</sup> Espada, Agustín. 2020. "La argentina podcastera". Revista Anfibia, <http://revistaanfibia.com/ensayo/la-argentina-podcastera/>

<sup>11</sup> Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan. 2016. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. New Jersey: John Wiley & Sons. E-book PDF.

países de la región, encabeza el ranking de mayor crecimiento en escuchas a nivel mundial<sup>12</sup>. Las condiciones para la exploración de nuevos formatos y contenidos es más que favorable.



---

<sup>12</sup> Voxnest. 2019. "Top growing podcasting countries", <https://bit.ly/2V3DBoO>

## Marco Teórico

### La evolución de la comunicación: del consumidor al prosumidor

Los estudios de la comunicación de masas o -como muchos académicos denominan- la *communication research* han vivido una historia llena de “intentos de repudiar viejas teorizaciones, de iniciar otras nuevas y de dirigir la atención hacia aspectos que permanecían inexplorados” (Elliott, 1974, 249)<sup>13</sup>.

Esta investigación tiene origen en el período de entreguerras, cuando la difusión a través de medios masivos se encontraba al servicio de los Estados y sus políticas bélicas. En ese momento, se popularizó la “teoría hipodérmica” un modelo de sello conductista el cual concebía a los medios como un sistema nervioso central que extendía sus mensajes generando un efecto homogéneo en los receptores. Esta teoría, focalizada en el emisor, se encuentra íntimamente relacionada con el concepto de “sociedad de masas”, caracterizado por la escasez de vínculos interpersonales y una organización social amorfa. Por tanto, se establecía una conexión directa entre exposición a mensajes y comportamientos<sup>14</sup>; es decir, los medios eran capaces de producir el mismo efecto entre cualquiera de sus consumidores (Wolf, 1987).

A partir de 1940, los estudios de la *communication research*, abandonaron la concepción omnipotente de los medios y comenzaron a organizarse en torno al análisis de los efectos en sus receptores. Si para la teoría conductista el individuo sometido a los estímulos respondía sin oposición, estos nuevos estudios resaltaron las resistencias psicológicas y sociológicas ejercidas hacia mensajes persuasivos.

El clima político en Europa Occidental, provocó el movimiento migratorio de intelectuales del viejo continente a Estados Unidos. Las escuelas europeas hicieron mella entre los intelectuales de la *communication research*, propusieron una nueva visión metodológica. La Teoría Crítica, doctrina que nació en la Escuela de Fráncfort, analizó la comunicación de masas desde un nuevo paradigma: el materialismo

---

<sup>13</sup> Elliott, Phillip. 1974. *Uses and Gratification Research: A Critique and a Sociological Alternative*. Londres: Blumler y Katz.

<sup>14</sup> Wolf, Mauro. 1987. *La investigación de la comunicación de masas, Críticas y perspectivas*. Buenos Aires: Instrumentos Paidós.

dialéctico. Los autores estudiaron no sólo el vínculo entre emisores y receptores, sino las relaciones estructurales y sistémicas que los envuelven. La manipulación del público era entendida como una forma de dominación de las sociedades altamente desarrolladas. Paralelamente, la Teoría Culturológica, de origen francés, colocó a la cultura de masas dentro de un sistema social más amplio y complejo (Wolf, 1987).

Este amalgamamiento académico junto con la consolidación de la hegemonía televisiva en los años 60, dio luz a una nueva serie de teorías que reivindican el poder de los medios masivos y sus efectos en el público. Éstas rescataron las diferencias individuales y sociales, conclusiones de los modelos anteriores. En su libro *Apocalípticos e Integrados*, Umberto Eco (1965) define a su época como “la era de comunicación” en tanto el poder económico ya no es acumulado por quienes poseen los medios de producción, sino por aquellos que controlan los medios de información. Así, la alienación cambia de significado y los medios de comunicación crean nuevas formas de dominación por ser agentes constructores de realidad<sup>15</sup>. Para los autores de estas teorías, los medios son vistos como instrumentos de control social, pero no como los únicos agentes de socialización existentes.

Hasta aquí se realizó un recorrido de los modelos teóricos que abordaron el estudio de los medios masivos de comunicación en la era moderna. Un escenario de flujo unilateral y asimétrico en el que las comunicaciones estaban constreñidas a un número limitado de medios y la información, monopolizada por entidades estatales o grupos empresarios.

El cambio más disruptivo y que potenció, tal vez, la entrada hacia la posmodernidad fue el advenimiento de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, las cuales trajeron aparejada la democratización de los sistemas de comunicación. El nuevo ecosistema digital puso en jaque a las dinámicas de los medios tradicionales y sus modelos de negocio, los cuales perdieron poderío frente a las nuevas plataformas. Sin embargo, el factor más relevante es que la digitalización de la comunicación, llevó a reevaluar el proceso de comunicación en su conjunto: las relaciones entre los elementos que lo componen se alteraron.

---

<sup>15</sup> Eco, Umberto. 1965. *Apocalípticos e integrados*. Barcelona: Lumen.

Las audiencias pasaron de ser receptoras a participantes en el diálogo virtual, produciendo casi tanto o más contenidos de los que consumen. El término “prosumidor” acuñado por el escritor y futurólogo Alvin Toffler en su libro *The Third Wave* (2010), se popularizó para designar esta nueva tendencia de los participantes de la World Wide Web: producir y consumir contenido a la vez. Su definición tiene un anclaje esencialmente tecnológico y un gran potencial revolucionario: romper el vínculo preestablecido entre emisor-receptor.

Actualmente, “los medios masivos de comunicación perdieron el monopolio de la generación información a manos de los prosumidores quienes crean contenido listo para ser consumido” (Seizov, 2014) de manera gratuita o a bajo costo. Si el consumo de masas es homogéneo y centralizado, como planteó el modelo hipodérmico en los años 20, el actual “prosumo de masas” es heterogéneo, global e interconectado<sup>16</sup>.

### **Disrupción tecnológica: del marketing vertical al horizontal**

La revolución digital ha generado un cambio significativo en las prácticas del marketing a nivel mundial. La convergencia tecnológica facilitó el acceso de millones de personas a la virtualidad y favoreció la cultura colaborativa. La palabra “compartir” se convirtió en un lema para repensar la forma de hacer negocios: economías colaborativas, Creative Commons, redes sociales. Incluso aplicaciones como Airbnb, Uber y Mercado Libre tienen su esencia en esa palabra. La transparencia propia de la Internet permitió generar redes de influencia e inspiración y las plataformas sociales eliminaron las barreras geográficas y demográficas entre usuarios.

Como consecuencia, las estructuras verticales -reinas en la era moderna- fueron reemplazadas por redes interconectadas, horizontales e inclusivas. El poder pasó de los individuos a los grupos sociales y las “comunidades de consumidores” se transformaron en un *asset* invaluable para las compañías<sup>17</sup>. La sobrecomunicación

---

<sup>16</sup> Seizov, Ognyan. 2014. *Political Communication Online: Structures, Functions, and Challenges*. Routledge. E-book en PDF.

<sup>17</sup> Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan. 2016. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. New Jersey: John Wiley & Sons. E-book PDF.

volvió a los consumidores más reacios al contenido publicitario quienes comenzaron progresivamente a sostenerse en el *f-factor*: familia, amigos, fans y seguidores (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2016). El proceso de compra también sufrió alteraciones: los usuarios y compradores buscan cada vez más información y optan por asesorarse con sus círculos sociales antes de tomar decisiones.

Hace no tantos años atrás, las compañías controlaban las comunicaciones de marketing y manejaban las quejas de sus clientes de manera individual. En este contexto, el contenido generado por el usuario y sus comunidades virtuales vuelve casi imposible para las marcas controlar la conversación. El marketing se volvió social y comunitario.



## **Análisis de Situación**

### **Análisis del Entorno: PESTEL**

#### **Factores políticos**

Según el estudio del año 2018, de las Naciones Unidas titulado “Perspectivas económicas de América Latina” (CEPAL, 2018) existe un debilitamiento progresivo del contrato social entre ciudadanos e instituciones públicas<sup>18</sup>. El descreimiento en la gestión política y sus canales oficiales de comunicación condujo a los latinoamericanos a aumentar sus niveles de información a través de medios no tradicionales, como las redes sociales o plataformas independientes. Este nuevo panorama representa una gran oportunidad para capturar potenciales audiencias y generar contenido relevante para las mismas.

Por otro lado, ante la emergencia sanitaria, el Estado Nacional argentino lanzó una serie de políticas públicas para contrarrestar y mitigar los efectos de la emergencia sanitaria: desde programas de becas y subsidios, hasta concursos para fomentar emprendimientos culturales y producciones artísticas<sup>19</sup>. Instituciones como Fondo Nacional de las Artes, INCAA, Fondo Argentino de Desarrollo Cultural e Investiga Cultura se presentan como las más afines. Adicionalmente, se encuentran propuestas exclusivas para emprendedores: programa de “microcréditos” brindados por Banco Nación<sup>20</sup> y “Potenciate” una plataforma del Gobierno de la Ciudad. Estas iniciativas son una buena oportunidad para escalar el proyecto.

#### **Factores económicos**

El contexto económico actual es complejo y trae aparejado una dosis de incertidumbre. La caída de los precios internacionales del petróleo en 2020, sacudió a todo América Latina, la cual ya se encontraba luchando para lograr un saldo

---

<sup>18</sup> OCDE/CAF/CEPAL. 2018. Perspectivas económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones para el desarrollo. París: Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2018-es>

<sup>19</sup> Ministerio de Cultura. 2017. Medidas para el sector de la cultura ante el COVID-19. Gobierno de la Nación Argentina, <https://bit.ly/37NLG6l>

<sup>20</sup> Banco de la Nación Argentina. “Créditos para emprendedores”, <https://bit.ly/3enIDnJ>



levemente positivo en relación al promedio<sup>21</sup>. La pandemia de Covid-19, añadió una nueva dimensión a una región ya en crisis: la necesidad de contar con políticas públicas capaces de contener el brote y sus consecuencias económicas.

Una de ellas, y la más importante para esta investigación, fue la fuerte caída de inversión publicitaria global, que según las predicciones de la consultora WARC, se aproxima a un 8,1% anual. En América Latina, el gasto publicitario disminuirá un 20,7%, liderado principalmente por Brasil<sup>22</sup>. Es importante resaltar que, si bien la inversión publicitaria en medios digitales no contempla un saldo negativo, sí se redujeron notablemente sus proyecciones de crecimiento.

En Argentina, el “Informe de Política Monetaria” emitido en febrero de 2020 por el Banco Central deja al descubierto el cuadro macroeconómico crítico en el que se encuentra el país, caracterizado por “la coexistencia de registros inflacionarios muy elevados y un intenso y persistente proceso recesivo” (DCTO-2019-99-APN-PTE)<sup>23</sup>.

Como medida paliativa, en el marco del nuevo Gobierno Nacional, se sancionó la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva (Ley 27541) que declara la “emergencia pública en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social” (Ley 27541, Art. 35)<sup>24</sup> y busca promover la reactivación económica favoreciendo a los sectores más vulnerables y aliviando las deudas tributarias de las pequeñas y grandes empresas. El Artículo 35 establece un impuesto (PAÍS) a la compra de divisas con destino al atesoramiento y al pago de servicios de turismo y viajes al exterior. Posteriormente en el decreto 99/2019, publicado en el Boletín Oficial, se estableció que la alícuota prevista para servicios digitales provenientes de empresas extranjeras será del 8%.

---

<sup>21</sup> Banco Mundial. 2020. “La Economía en los tiempos del COVID-19”, Informe Semestral de la Región América Latina y Caribe.

<sup>22</sup> McDonald, James, Rob Clapp. 2020. “Global Ad Trends: The impact of COVID-19 on ad investment”, WARC, <https://bit.ly/3enpRwF>

<sup>23</sup> Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación Argentina, DCTO-2019-99-APN-PTE, Ley N° 27.541, Reglamentación.

<sup>24</sup> Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación Argentina, Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el Marco de la Emergencia Pública, Ley 27541, Artículo 35.

Este último punto, representa una posible amenaza para el proyecto relacionada con la baja de suscripción de los servicios digitales como Spotify o Apple Podcast, plataformas principales para la distribución y difusión de contenidos auditivos.

Dentro de la industria publicitaria argentina, han surgido varias propuestas que buscan hacer frente a la recesión económica. Las distintas cámaras que integran la industria publicitaria solicitaron al Ministerio de Desarrollo Productivo la creación de un crédito fiscal vinculado a los volúmenes de inversión publicitaria, que luego pueda ser utilizado en el pago de impuestos como Ganancias, IVA o la seguridad social. Esta serie de medidas busca principalmente “mantener el nivel de empleo en el sector, sostener el volumen de inversión publicitaria en los medios de comunicación y estimular el consumo y la actividad entre los anunciantes y el sector de retail” (La Nación, 2020)<sup>25</sup>.

### **Factores sociales**

Según el informe elaborado por Trendwatching sobre tendencias para el 2020 se encuentran la presión verde, los avatares de marca, el diseño metamórfico, el agotamiento y los medios civiles<sup>26</sup> como los principales factores que afectarán los hábitos de consumo de las personas.

**Presión verde:** en 2020 las elecciones eco-friendly estarán guiadas más por la vergüenza de no consumirlas, que por una decisión ideológica de hacerlo. El nuevo término denominado *eco-shaming* será el motor impulsor de la tendencia sustentable optando por marcas que ayuden a aliviar esa tensión (Trendwatching, 2019).

**Avatares de marca:** el furor de las videollamadas y los nuevos escenarios virtuales durante la pandemia aceleraron la necesidad de una conexión más humana entre marcas y usuarios. En 2020 los consumidores acentúan sus relaciones con aquellas que puedan recrear un ethos virtual y generar una experiencia que simule ser más humana (TrendWatching, 2019).

---

<sup>25</sup> La Nación, 2020, “Carta a Matías Kulfas. La propuesta económica que ideó la industria publicitaria para reactivar el sector”, 30 de abril.

<sup>26</sup> TrendWatching. 2019. “5 trends for 2020”, <https://bit.ly/37P6k5Q>

**Diseños metamórficos:** el concepto de “todo como un servicio” se transforma en “relevancia como un servicio” (Trendwatching, 2019). Deberán generarse experiencias en 2020 que se adaptan a las necesidades específicas de cada cliente.

**Agotamiento:** durante 2019 se detectó que la presión impuesta en materia personal y profesional es una de las principales causas de agotamiento, llegando a disparar enfermedades físicas y psicológicas en muchas personas. Aquellas, buscarán soluciones que las ayuden a aliviar esa tensión (TrendWatching, 2019).

**Medios civiles:** los usuarios buscarán una salida de las redes sociales tradicionales. Preferirán relaciones más significativas y con comunidades en las que puedan expresarse libremente y ser ellos mismos (TrendWatching, 2019) .

Cada una de ellas afecta en mayor o menor medida a la estrategia de marca del proyecto, especialmente “medios civiles” y “agotamiento”. Éstas marcan el terreno para la aparición de un nuevo consumo de contenido. Desde plataformas que eviten la sobredosificación de mensajes e inviten a una reflexión gratificante sobre temáticas de interés para esas audiencias. Este último punto, se convirtió en una nueva exigencia de las audiencias más jóvenes.

Las nuevas generaciones se encuentran más comprometidas política e ideológicamente que sus predecesoras. Buscan de manera activa que su agenda de temas esté representada en los medios que consumen: diversidad, perspectiva de género, derechos humanos, feminismo, inclusión, sustentabilidad, entre otros. La politización de los contenidos ya no es sino una exigencia para poder dialogar y establecer una relación con esos targets<sup>27</sup> (Palumbo-Liu, 2019).

### **Factores tecnológicos**

En la encuesta de consumos culturales realizada por el Ministerio de Cultura en 2017 se evidencia claramente la importancia de los smartphones como elemento clave para

---

<sup>27</sup> Mukhopadhyay, Samhita. “Teen Vogue is Good”, interviewed by David Palumbo-Liu, Jacobin Magazine, <https://bit.ly/2CtWZFa>

la digitalización de los consumos culturales (75% de la población). Tanto en música como en radio, hay una acentuada tendencia a la escucha en dispositivos móviles, especialmente en la población joven (44% de la población en 2017). Además del rango etario, hay una relación de proporcionalidad directa entre el nivel de suscripción a plataformas de *streaming* pagas y el nivel socioeconómico (Ministerio de Cultura, 2017)<sup>28</sup>.

La utilización de Internet como medio para consumir noticias también aumentó notablemente, siendo en ese año, la actividad más realizada en la web. Las prácticas digitales lideraron el ranking dentro de los gastos culturales. No solo la música y el acceso a noticias se consumen desde celulares, la fuerte presencia del *e-commerce* en Argentina aceleró y familiarizó la digitalización de consumos llevándola a un nuevo nivel. Según el estudio realizado en marzo de 2020 por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, más de 18 millones de personas compran en *e-commerce*. Este panorama permitiría inducir que la relación entre las audiencias potenciales y la tecnología necesaria para consumir el producto, ya se encuentra establecida.

En este sentido, la introducción de la tecnología 5G, la 5ta generación de comunicaciones móviles e inalámbricas promete una mayor rapidez, hiperconectividad y cantidad de dispositivos a la vez; de hecho, se espera que sea entre 10 y 20 veces más rápido que el 4G LTE, permitiendo descargar una película en tan solo segundos (Marr, 2019)<sup>29</sup>.

Este avance no solo permitirá una mejora sustancial en la experiencia de consumo del podcast, sino que también permitirá acceder desde nuevos dispositivos y plataformas.

### **Factores ecológicos**

Las consecuencias ecológicas del *streaming* todavía no forman parte de la agenda global de temas de la opinión pública. A simple vista, pareciera que la transición de

---

<sup>28</sup> Ministerio de Cultura. 2017. Medidas para el sector de la cultura ante el COVID-19. Gobierno de la Nación Argentina, <https://bit.ly/37PGjU5>

<sup>29</sup> Marr, Bernard. 2019. "What Is 5G Technology And How Must Businesses Prepare For It?", Forbes, 25 de octubre, <https://bit.ly/37OmvAx>

los formatos físicos a digitales en las industrias culturales representó una actitud *eco-friendly* y sustentable. Sin embargo, un estudio conjunto entre la Universidad de Glasgow y la Universidad de Oslo llamado “The Cost of Music” (2019) reveló que -si bien la migración hacia plataformas digitales redujo sustancialmente el uso de plásticos- el almacenamiento y procesamiento de millares de gigabytes se traduce en grandes cantidades de energía que impactan directamente en el medioambiente<sup>30</sup>.

Esta temática es de vital importancia para tener presente a la hora de pensar el mediano y largo plazo del proyecto. Entender cuál es el rol desde la marca, para poder hacerle frente a este problema y cómo se modifican los usos y comportamientos de los usuarios en torno a este punto.

### **Factores legales**

En cuanto al terreno legal, el podcast deberá aceptar los términos y condiciones de las plataformas en las que se encuentre publicado. Cualquier tipo de utilización de contenido externo, debe hacerse siguiendo las leyes de *copyright* dispuestas por la agregadora de podcast a utilizar. En este caso, será Anchor.fm, la cual sigue la legislación impuesta por Estados Unidos en “The Digital Millennium Copyright Act of 1998” (1998). Existen varias alternativas para utilizar material de terceros, ya sea suscribirse o comprar temas a través de bibliotecas digitales o Creative Commons cuya flexibilidad en materia de licencias varía de creador en creador<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> “Music Consumption has unintended economic and environmental costs”, University of Glasgow, 8 de abril, 2019, <https://bit.ly/3dlRViM>

<sup>31</sup> “THE DIGITAL MILLENNIUM COPYRIGHT ACT OF 1998”, U.S Copyright Office Summary, 1998, <https://www.copyright.gov/legislation/dmca.pdf>

## Análisis de Mercado

### Panorama mundial y local sobre consumo de medios

Si bien la invención del podcast como instrumento de comunicación cuenta con aproximadamente 20 años de trayectoria, fue recién en 2018 cuando los grandes actores de la industria de medios digitales -tales como Spotify y Apple-, tomaron decisiones de negocio que sentaron las bases para la construcción de un mercado internacional. Se estableció, entonces, lo que podría pensarse como una relación simbiótica entre las plataformas y los contenidos que ellas albergan, siendo indispensable la innovación tecnológica de las primeras para el desarrollo de éstos últimos.

Según el *Digital News Report 2020* generado por el Reuters Institute en colaboración con la Universidad de Oxford, la escucha de podcasts a nivel global superó el 30% mensual en 2019, un crecimiento de tres puntos con respecto al año anterior. España lidera la categoría con 41%, seguido por Irlanda con 40%. Suecia, Noruega y Estados Unidos con 36%. Argentina se encuentra sexto en el ranking con 34%, habiendo escalado 3 posiciones desde la última medición<sup>32</sup>.



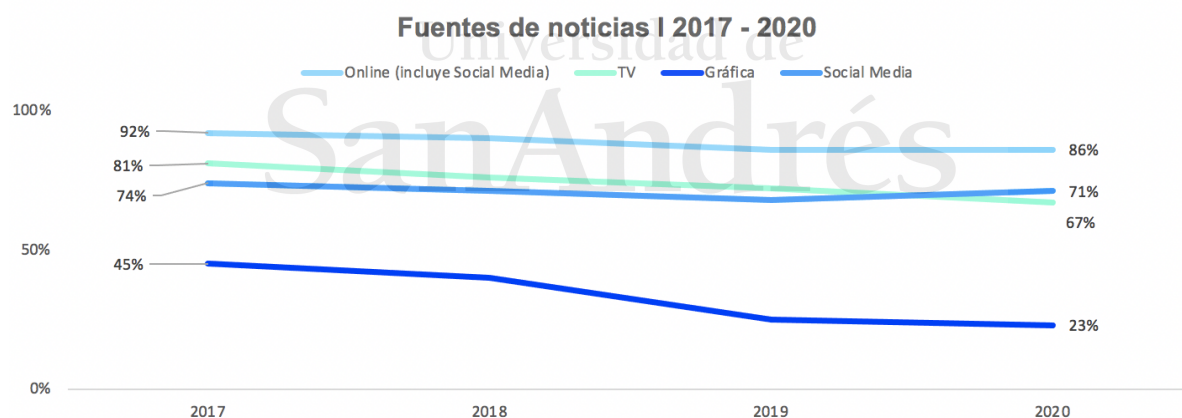
**Proporción que consumió un podcast en el último mes - Países seleccionados:** "Un podcast es una serie episódica de archivos de audio digital que usted puede descargar, suscribirse o escuchar.

<sup>32</sup> Newman, Nic, Richard Fletcher, Anne Schulz, Simge Andı, and Rasmus K. Nielsen. 2020. *Reuters Institute Digital News Report 2020*. Reuters Institute. [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-06/DNR\\_2020\\_FINAL.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-06/DNR_2020_FINAL.pdf).

Cuál de los siguientes tipos de podcast usted ha escuchado en el último mes. Por favor seleccione todas las que apliquen. Muestra total en cada mercado ≈ 2000” (Reuters Institute, n.d.)<sup>33</sup>.

El informe, a su vez, brinda información valiosa acerca de las situaciones de consumo y el comportamiento de los usuarios. El 50% de los encuestados afirmó que este tipo de formato les permite obtener un entendimiento más profundo sobre ciertas temáticas que otros tipos de medios. Independientemente del género, los contenidos más escuchados son aquellos que contienen algún elemento informativo, así sean de deportes, *lifestyle* o policiales. Los podcasts sobre actualidad y política se encuentran dentro de las categorías más populares<sup>34</sup>.

En cuanto al escenario local, Argentina cuenta con una población de aproximadamente 45 millones de habitantes y una penetración de Internet del 79,9%<sup>35</sup>, por lo que la gama de contenidos ofrecidos es amplia y variada. El consumo se realiza mayormente en medios digitales, a través de *smartphones* y *dispositivos móviles*. La televisión, cuyo liderazgo se mantuvo intacto durante décadas, fue superada a finales de 2019 por las redes sociales en la pulseada por el acceso a noticias.



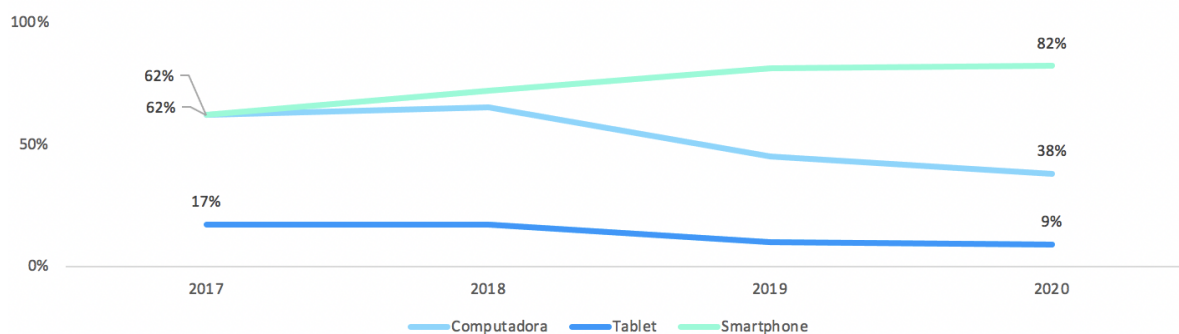
**Fuentes de noticias del 2017 - 2020 - País: Argentina.** Variables: Online (incluye Social Media), TV, gráfica, Social Media.

<sup>33</sup> Newman, Nic, Richard Fletcher, Anne Schulz, Simge Andı, and Rasmus K. Nielsen. 2020. *Reuters Institute Digital News Report 2020*. Reuters Institute. [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-06/DNR\\_2020\\_FINAL.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-06/DNR_2020_FINAL.pdf).

<sup>34</sup> Newman, Nic, Richard Fletcher, Anne Schulz, Simge Andı, and Rasmus K. Nielsen. 2020. *Reuters Institute Digital News Report 2020*. Reuters Institute. [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-06/DNR\\_2020\\_FINAL.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-06/DNR_2020_FINAL.pdf).

<sup>35</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censos República Argentina. 2020. "Accesos a Internet." *Informes tecnológicos* Vol. 4, no. n° 162 (septiembre): 10. ISSN 2545-6636.

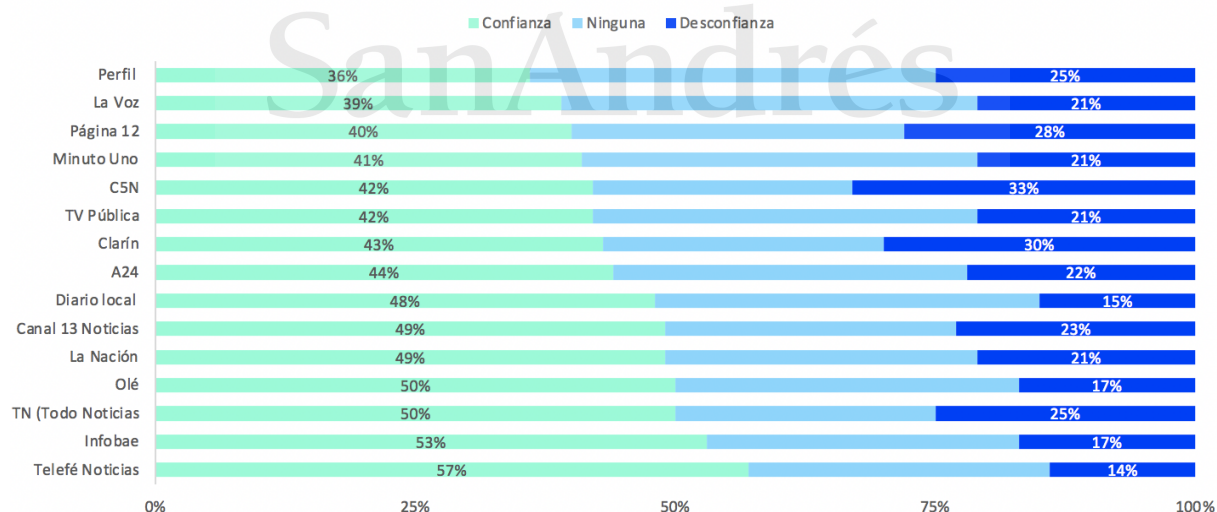
### Dispositivo para el consumo de noticias | 2017- 2020



**Dispositivos para el consumo de noticias del 2017 - 2020 - País: Argentina.** Variables: computadora, tablet y smartphones.

Aunque la demanda de información noticiosa, y por consiguiente su oferta, crecen año a año, la confianza en los medios de comunicación se encuentra en jaque. Sin importar la categoría, sólo el 33% de la muestra encuestada afirmó confiar en los portadores de noticias. Esto puede explicarse, según el informe, por el alto grado de polarización política presente en el país, el cual afecta la industria de medios en su conjunto y la credibilidad de varias marcas asociadas a la producción de información.

### Índice de confianza en empresas de noticias



**Índice de Confianza en marcas de noticias - País: Argentina.** "Confianza = % 6 - 10 puntos en una escala de 10 puntos. Desconfianza = 0 a 4. Ninguna = 5. Aquellas personas que nunca escucharon hablar de la marca fueron excluidos" (Reuters Institute, n.d.).



La crisis de fe en los medios de comunicación tradicionales produjo -tanto en Argentina como en el mundo- un acercamiento a otro tipo de formatos y plataformas; algunas cuya naturaleza ni siquiera estaba relacionada con el universo de noticias. Así es como Facebook, WhatsApp o Youtube, empezaron a competir directamente con diarios impresos, programas de radio e incluso portales digitales, obligando a estas compañías a sumergirse y acrecentar su presencia digital.

#### Redes sociales y aplicaciones de mensajería más utilizadas para el consumo de noticias

Rank	Marca	Para Noticias	Para Todo	Rank	Marca	Para Noticias	Para Todo
1	Facebook	65% (+2)	82%	4	Instagram	23% (+5)	55%
2	Whatsapp	38% (-1)	83%	5	Twitter	14% (-1)	22%
3	Youtube	26% (+1)	71%	6	Messenger	10% (+1)	38%

**Redes sociales y plataformas de Social Media más utilizadas para el consumo de noticias - País: Argentina. Año: 2020.** (Reuters Institute, n.d.)

#### Impacto del COVID-19 sobre el consumo de medios

Como ya es sabido, la crisis provocada por el brote de coronavirus tuvo un impacto sustancial en todas las esferas de la vida. Desde la implementación de políticas públicas hasta cambios en las rutinas cotidianas, la pandemia puso en jaque las reglas del juego actuales, obligando a instituciones, gobiernos y personas físicas a adaptarse con cierta rapidez a un panorama incierto y en constante movimiento. En definitiva, logró “acelerar los cambios estructurales a largo plazo hacia un ecosistema más digital, más *mobile* y más dominado por las plataformas” (Reuters Institute, n.d.).

Durante los meses de pandemia, la necesidad de mantenerse informado generó un aumento en la frecuencia de consumo de noticias. Productores y medios de comunicación, tuvieron un rol fundamental durante este período, volviéndose portavoces de información valiosa en torno al día a día del virus. Adicionalmente, se produjo un incremento en el consumo de nuevos medios y fuentes de información. A su vez, el consumo desmedido, produjo una “fatiga de noticias” que -sumado a la recesión económica, producto de la cuarentena- generó una fuerza tensionante en el ecosistema de medios global.

Como puede observarse en la siguiente tabla, Argentina se encuentra entre los países con el mayor consumo de noticias en general y, en particular, a través de medios digitales en el mes de abril.

**Proporción que utilizó cada una como una fuente de noticias en la última semana.**

	<b>Online</b> (incluye social media)	<b>TV</b>	<b>Social Media</b>	<b>Radio</b>	<b>Gráfica</b> (incluye revistas)
<b>Reino Unido</b>	79%	71%	47%	35%	18%
<b>Estados Unidos</b>	73%	60%	47%	21%	16%
<b>Alemania</b>	69%	72%	39%	41%	26%
<b>España</b>	83%	71%	63%	24%	28%
<b>Corea del Sur</b>	85%	65%	51%	14%	19%
<b>Argentina</b>	90%	77%	78%	24%	30%
<b>% de variación desde Enero</b>	(+)2	(+)5	(+)5	(+)2	(-)2

**Proporción que utilizó cada una como una fuente de noticias en la última semana (abril 2020).**

“Q4. (abril 2020). ¿Cuál de los siguientes has utilizado en la última semana como fuente de información de noticias? Muestra total: Reino Unido = 2191, EEUU = 1221, Alemania = 2003, España = 1018, Corea del Sur = 1009, Argentina = 1003. Nota. Los números fueron ajustados para excluir a los usuarios que no consumieron noticias” (Reuters Institute, n.d.).

Durante los períodos más estrictos de la cuarentena, la escucha de podcast decayó un 20%, especialmente porque gran parte de sus situaciones de consumo están relacionadas con traslados, viajes y actividades fuera del hogar; circunstancias que se vieron reducidas a su mínimo. A su vez, el encierro se presentó como una oportunidad de exploración de nuevos formatos y contenidos, atrayendo nuevos usuarios al consumo de podcasts.

Lo cierto es que todavía es demasiado temprano para predecir el impacto total de la crisis por el COVID-19 en la industria de medios y noticias, pero lo que sí es seguro es que ésta funcionó como una enzima catalizadora para agilizar las reformas en las estructuras de costos de varias empresas y lograr la consolidación de nuevos modelos de negocios.

## Spotify el líder en *operating income* 2019/2020

En cuanto a la participación de mercado, Spotify se posiciona como la plataforma de escucha favorita, superando a Apple -pionera y líder hasta hace unos años- en varios mercados. Sin embargo, un buen número de empresas de distintos rubros (tecnológicas, editoriales, de entretenimiento) han ingresado dispuestas a disputar este liderazgo en un mediano plazo. Productoras como BBC Sounds, ABC Listen (Australia), NPR One (USA) y SR Play (Suecia) comenzaron a ofrecer contenido original combinándolo con su portfolio de productos radiales. Por su lado, Google comenzó a indexar podcasts dentro de su motor de búsquedas y relanzó su plataforma llamada “Google Podcasts”.

Siguiendo los números reportados por el Reuters Institute, la penetración en el Reino Unido de la aplicación BBC Sounds es similar a Apple y a Spotify (aproximadamente un 25%), mientras que en Estados Unidos, Spotify lleva la delantera con un 25% por encima de Apple (20%) y Google (16%). Cabe destacar que el mercado norteamericano es el más maduro dentro de los analizados, por lo que existen otros medios y plataformas independientes que fueron ganando terreno.

Desde 2018 la estrategia de crecimiento de Spotify estuvo focalizada en desarrollar el mercado de podcasts a nivel global. Nuevas adquisiciones, desarrollos internos, cambios estructurales fueron sólo algunos de los cambios efectuados en miras de lograr su objetivo. Sin embargo, los datos reportados por la compañía en el último cuatrimestre de 2019 (Q4) muestran que sus esfuerzos han rendido frutos: un crecimiento de aproximadamente 200% y/y en las horas de *streaming* y aumentos en las métricas de retención de audiencia y *engagement* definido como el “acto de estar involucrado con algo” (*Cambridge Dictionary, 2020*)<sup>36</sup>. De hecho, Spotify afirma que este formato tuvo un impacto positivo en la conversión de usuarios gratuitos a pagos<sup>37</sup>.

<sup>36</sup> Cambridge Dictionary. -. “Cambridge Dictionary.” Engagement. <https://dictionary.cambridge.org/es-LA/dictionary/english/engagement>.

<sup>37</sup> Spotify Technology SA. 2020. “Shareholder Letter Q4 2019.” Financial Results. [https://s22.q4cdn.com/540910603/files/doc\\_financials/2019/q4/Shareholder-Letter-Q4-2019.pdf](https://s22.q4cdn.com/540910603/files/doc_financials/2019/q4/Shareholder-Letter-Q4-2019.pdf).

La compra de Anchor, una plataforma de autogestión para la producción y difusión de podcasts, ayudó a aumentar notoriamente el portfolio de productos ofrecidos, logrando que un 75% de los contenidos indexados en 2019 haya utilizado las herramientas provistas por esta empresa.

Durante los meses de pandemia, como es de esperarse, los resultados financieros de la compañía no fueron tan atractivos como en períodos anteriores. El revenue proveniente de la venta publicitaria cayó un 21% y/y durante el segundo cuatrimestre del 2020 (Q2). Los canales de venta programática fueron mayormente afectados. Contrariamente, el AdStudio (una herramienta para producir anuncios destinada a pequeños anunciantes) y las herramientas destinadas a podcasts superaron las proyecciones destinadas para ese período. Más del 20% de los usuarios activos mensuales escucharon podcasts, un crecimiento de 3 puntos en comparación con los primeros 3 meses del año<sup>38</sup>.

Actualmente, Spotify maneja una oferta de 1,5 millones de shows (50% lanzados durante 2020) y 110 playlist cuyo objetivo es incentivar el descubrimiento y la escucha de estos contenidos en los mercados principales.

Para hacerle frente a este fenómeno, compañías como Apple y Amazon comenzaron a adquirir startups y plataformas ya exitosas dentro del *podcasting* para integrarlas a su propio ecosistema. La empresa fundada por Steve Jobs, dio a conocer en septiembre de 2020 la compra de Scout FM, una aplicación destinada a crear “estaciones de podcasts” de acuerdo a los intereses de sus usuarios<sup>39</sup>. Una suerte de Pandora para podcasters. Por su parte, la empresa dueña de Alexa, anunció el mismo mes la adquisición de más de 70.000 shows para su plataforma Amazon Music, incluyendo producciones originales como *The First One* con DJ Khaled<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> Spotify Technologies S.A. 2020. “Spotify Technology S.A. Announces Financial Results for Second Quarter 2020.” Business Wire. <https://www.businesswire.com/news/home/20200729005266/en/>.

<sup>39</sup> Gurman, Mark. 2020. “Apple Buys Startup That Creates Radio-Like Stations for Podcasts.” Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-09-24/apple-buys-startup-that-creates-radio-like-stations-for-podcasts>.

<sup>40</sup> Steele, Anne. 2020. “Amazon Music Joins Podcasting Fray.” The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/amazon-music-joins-podcasting-fray-11600261201>.

### **Autogestión y diversidad: dos elementos clave en el universo del *podcasting***

El podcast surge como un elemento contracultural, un terreno de producción por fuera de los discursos hegemónicos monopolizados por los medios masivos de comunicación. También ha sido hogar de minorías políticas y disidencias culturales que encontraron en este formato la posibilidad de autoexpresión. La experimentación constante y la complejidad de su agenda -o la falta de una- son parte de su esencia. Por ello, las múltiples herramientas existentes buscan fomentar esta característica: generando espacios de cocreación, incentivando a nuevos usuarios y democratizando los medios de producción.

Anchor es una herramienta para la creación, edición y difusión de podcasts que funciona de manera gratuita. Su interfaz le permite a los usuarios poder sin tener experiencia técnica previa en edición de sonido. Por otro lado, Gimlet es una red de podcast estadounidense que produjo “Gimlet Academy”, un show que relata los principios básicos del *podcasting* y brinda herramientas útiles para producirlos. Ambas compañías fueron adquiridas por Spotify en 2018.

A su vez, existen iniciativas desarrolladas por Spotify como “Spotify for Podcasters” o Sounds Up. La primera es un espacio para acceder a la información de los podcast propios subidos a la plataforma: métricas, información demográfica, cantidad de suscriptores, entre otras. Sound Up es un programa educativo de 4 semanas diseñado por Spotify para amplificar las voces de *podcasters* de distintas partes del mundo. El *workshop* es ofrecido únicamente a mujeres y personas no binarias en Estados Unidos, Reino Unido, Irlanda y Suecia; jóvenes de color en situaciones de pobreza en Brasil y miembros de la comunidad LGBTQTI en Alemania. Su objetivo es brindar herramientas de producción, diseño, edición y promoción para profesionalizar la creación de podcasts dentro de estas comunidades.

## Tendencias del audio digital

Es imposible comprender el crecimiento vertiginoso del ecosistema podcastero, sin prestar atención a la evolución de su macroentorno: el audio digital. La tradición oral ha vuelto -luego de miles de años- a posicionarse como la forma predilecta para comunicarse, no sólo entre personas, sino también con objetos.

Es interesante observar cómo muchas de las redes sociales y aplicaciones de mensajería instantánea, fueron incorporando la grabación de audios como una de sus funcionalidades principales. De hecho, Twitter -una plataforma destinada originalmente a producir mensajes de texto de 140 caracteres- anunció en junio de 2020 la incorporación “audio tweets”: una herramienta que le permitirá a sus usuarios grabar y publicar hasta 140 segundos de audio<sup>41</sup>. Esta decisión, que aboga por una “experiencia más humana para oyentes y *storytellers* por igual” (Patterson and Bourgoin 2020)<sup>42</sup>, no es más que una pequeña conquista en la revolución del audio digital.

Sin dudas el fenómeno más relevante y disruptivo de esta nueva etapa oral es la adopción de asistentes de voz. Con Amazon a la cabeza, otros gigantes de la tecnología han desarrollado y perfeccionado los suyos e incluso han anunciado nuevos lanzamientos como, por ejemplo: Google Home Hub, Portal (Facebook), HomePod (Apple).

La función principal de estas inteligencias está centrada en reproducir música y otros tipos de contenidos auditivos, como pueden ser podcasts y audiolibros. La radio, destinada principalmente a los momentos de transporte, volvió a ocupar un lugar de preponderancia en el hogar.

---

<sup>41</sup> Matney, Lucas. 2020. “Twitter begins rolling out audio tweets on iOS.” *Techcrunch*, Junio 17, 2020. <https://techcrunch.com/2020/06/17/twitter-begins-rolling-out-audio-tweets-on-ios>

<sup>42</sup> Patterson, Maya, and Rémy Bourgoin. 2020. *Your Tweet, your voice*. Twitter. [https://blog.twitter.com/en\\_us/topics/product/2020/your-tweet-your-voice.html](https://blog.twitter.com/en_us/topics/product/2020/your-tweet-your-voice.html).

Según Mary Meeker, *venture capitalist* y ex analista de Wall Street, la adopción de las interfases de voz fue más rápida que cualquier otra tecnología en la historia<sup>43</sup>. Se calcula que para fines de 2020, habrán instalados 225 millones de parlantes inteligentes a nivel global, liderados por Amazon (Alexa/Echo) y Google (Google Assistant/Home)<sup>44</sup>.

Esta nueva forma de relacionamiento, más mediada, centralizada y ubicua, está remodelando los comportamientos de consumo actuales: desde la exposición a la publicidad hasta la adquisición *per sé*, el recorrido de compra del cliente cambió por completo. Se estima que Alexa puede generar un ingreso de 10 billones de dólares por año en compras realizadas en Amazon y comandadas por voz<sup>45</sup>. A su vez, la inversión publicitaria proyectada para asistentes de voz es de aproximadamente 19 mil millones de dólares en 2022<sup>46</sup>, convirtiendo al audio en un formato atractivo sumamente para los anunciantes.

De acuerdo con un estudio conducido en 2019 por Adobe en Estados Unidos, el 38% de los encuestados afirmó que los anuncios auditivos son menos intrusivos que la publicidad televisiva, digital, gráfica e incluso en redes sociales y generan más *engagement* que otros formatos<sup>47</sup>.

<sup>43</sup>Meeker, Mary. n.d. "Mary Meeker's 2018 internet trends report." Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=HdjcdZqODoE>

<sup>44</sup> Canalys. 2018. *Media alert: Smart speaker installed base to hit 100 million by end of 2018*. Canalys. [https://www.canalys.com/static/press\\_release/2018/090718%20Media%20alert%20Smart%20speaker%20installed%20base%20to%20hit%20100%20million%20by%20end%20of%202018.pdf](https://www.canalys.com/static/press_release/2018/090718%20Media%20alert%20Smart%20speaker%20installed%20base%20to%20hit%20100%20million%20by%20end%20of%202018.pdf).

<sup>45</sup> González, Ángel. 2017. *Amazon's Alexa could become a \$10 billion business by 2020, RBC analysts estimate*. Seattle Times. <https://www.seattletimes.com/business/amazon/amazons-alexa-could-become-10-billion-business-by-2020-rbc-analysts-estimate/>.

<sup>46</sup> Juniper Research. 2017. *AMAZON ECHO & GOOGLE HOME TO RESIDE IN OVER 50% OF US HOUSEHOLDS BY 2022, AS MULTI-ASSISTANT DEVICES TAKE OFF*. Juniper Research. <https://www.juniperresearch.com/press/press-releases/amazon-echo-google-home-reside-over-50pc-us-house>.

<sup>47</sup> Abramovich, Giselle. n.d. *Voice Ads Are More Engaging Than Other Formats, Consumers Say*. CMO by Adobe. <https://cmo.adobe.com/articles/2019/2/adobe-voice-report-feb19.html#gs.hbxawr>.

## **Análisis de la Competencia**

### **Estudio de las 5 fuerzas de Porter**

Para poder realizar un estudio abarcativo del universo competitivo del proyecto y formular posteriormente su estrategia, se utilizará el modelo diseñado por el profesor norteamericano Michael E. Porter. En este se analizan todos aquellos actores que intervienen activamente en la industria, no sólo el compendio de competidores directos, ya que “la fuerza colectiva de estas fuerzas determina el potencial de beneficio final de una industria” (Porter, 1979).

### **Amenaza de nuevos competidores**

Producir un podcast actualmente es una tarea sencilla. El acceso a *softwares* de edición, grabación y la facilidad para subir ese contenido a plataformas de audio, permitió que esta actividad sea realizada no sólo por grandes productoras de contenido, sino también por grupos independientes. Es importante recordar que este fenómeno surgió a manos de periodistas que buscaban independizarse del tratamiento de la agenda de noticias tradicional. Ergo, las barreras de acceso para este tipo de formatos son desde sus orígenes bajas.

Sin embargo, es en 2018 cuando Spotify incorpora el *podcasting* como rama central de su estrategia de negocios que este proceso da un salto en pos de la democratización. Sus adquisiciones inauguraron un ecosistema que permite gestionar todo el Marketing Mix desde sus propias plataformas (grabación, edición, almacenamiento, acceso a métricas, herramientas de monetización y contenidos de promoción).



## Poder de los proveedores

Dependiendo del nivel de complejidad destinado a la producción, la creación de un podcast puede ser un proceso sencillo o uno altamente especializado. De cualquier manera, el primer paso es contar con conexión a Internet. Un estudio publicado por la Asociación por los Derechos Civiles (ADC) revela las principales empresas de telecomunicaciones en el país son Cablevisión (Fibertel y Personal), Telefónica (Speedy y Movistar), Telecentro, IPLAN, DirecTV (AT&T) y Claro. En su conjunto representan más del 90% del mercado<sup>48</sup>. El poder de negociación con estos jugadores suele ser bajo, aunque es interesante destacar que en la pulseada por la adquisición de nuevos usuarios los precios de contratación se vuelven competitivos.

Otro elemento indispensable es el servicio de *hosting* o alojamiento. Ya sea a través de una página web propia o de plataformas de escucha, el archivo de audio deberá encontrarse almacenado en algún servidor. La oferta para este tipo de servicios es globalmente diversa.

Para grabación y edición el abanico de opciones se extiende desde versiones gratuitas hasta la compra por 200 dólares, incluyendo suscripciones mensuales de alrededor de 25 dólares. Entre los programas más famosos se encuentran Logic Pro, Adobe Audition, ProTools, Ableton y Audacity, entre otros. En cuanto a la musicalización, pueden utilizarse composiciones originales o bien adquirir la licencia de las piezas a través de librerías de música digital. Para manipular todos estos programas es necesario contar con el trabajo de un técnico y editor de sonido, y un musicalizador. El poder de negociación con estos últimos es flexible y permite obtener buenos acuerdos.

Los locutores o aquellos talentos que dan voz al podcast podrían llegar a ser considerados proveedores. En este caso particular, las voces que darán vida al proyecto analizado, son parte integral del mismo.

---

<sup>48</sup> Asociación por los Derechos Civiles. 2020. "¿Quién defiende tus datos? 2019." Asociación por los Derechos Civiles. <https://adc.org.ar/2020/03/04/quien-defiende-tus-datos-2019/>.

Por último, se encuentran las plataformas de *streaming* que se encargan de la reproducción y difusión del producto final. Necesarias ya que mantienen una presencia activa dentro del universo de consumo de los usuarios. Varias de estas empresas funcionan como el único proveedor necesario para la creación de un podcast, como es el caso de Spotify. Si bien permiten agilizar y prescindir de varios eslabones dentro de la cadena de producción, a su vez acumulan y monopolizan todo el proceso. Resulta menester reflexionar acerca de esta relación de dependencia y el poco margen de acción para la negociación.

### **Poder de los sustitutos**

Reed Hastings, CEO de Netflix, a la pregunta de cómo se preparaban para luchar contra el inminente avance de Amazon Prime Video dentro del mercado de *streaming* de video, respondió que su mayor competidor es el sueño<sup>49</sup>. La oferta de medios y contenidos crece día a día de forma exponencial: plataformas de series y películas en *streaming*, redes sociales, medios tradicionales, música, deportes en vivo, espectáculos, literatura, videojuegos, aplicaciones de mensajería y videollamadas. Siguiendo la filosofía de Hastings, los productos culturales compiten por el tiempo y la atención de los usuarios. Por este motivo es muy difícil determinar qué actores son sustitutos y cuáles competidores directos. En la era digital, el panorama competitivo se vuelve altamente complejo.

### **Poder de los consumidores**

Como se ha mencionado, la amplia oferta en materia cultural refuerza la capacidad del usuario de elegir el producto y su situación de consumo. Las redes sociales brindan diversas herramientas para que los usuarios generen contenido alrededor de la marca. Allí sus expresiones individuales se vuelven colectivas y sus discursos se unifican en un relato coral que crece conforme a su comunidad. Podría afirmarse que,

---

<sup>49</sup> Raphael, Rina. 2017. "Netflix CEO Reed Hastings: Sleep Is Our Competition." Fast Company. <https://www.fastcompany.com/40491939/netflix-ceo-reed-hastings-sleep-is-our-competition>.

si el poder de los consumidores siempre fue importante para los productos culturales, las plataformas sociales han potenciado esa característica.

### **Rivalidad entre los competidores**

A finales de 2019 Spotify reportó un total de 500.000 podcasts disponibles en su plataforma para más de 75 países y reproducibles a través de multiplicidad de dispositivos<sup>50</sup>. Como se ha analizado previamente, Argentina se encuentra dentro de los países con el mayor porcentaje de escucha a nivel mundial.

Puede pensarse a los distintos actores que integran el mercado de podcasts en el país en cuatro grandes grupos: medios de comunicación, radios tradicionales, redes de podcast y productores independientes.

En los últimos años, diarios y revistas añadieron el formato como propuesta para amplificar su portfolio (Anfibia, La Nación, Perfil, Infobae, El Litoral, entre otros). “El primer café” elaborado por La Nación y Spotify Studios fue el primer ejemplo local de coproducción con la plataforma sueca.

Por su parte, las radios tradicionales utilizan el podcast como una manera de extender la vida útil de sus programas<sup>51</sup>. Entre ellas se encuentran emisoras tradicionales como Metro, La 100, Mitre, Rock and Pop; o digitales como Futurock, Congo Fm, FM La Tribu, Radio Colmena, entre muchas otras. Sin embargo, en noviembre de 2020, Radio Metro anunció una nueva oferta de podcasts, convirtiéndose en una de las primeras radios en generar contenido exclusivo.

En cuanto a las redes de podcasts, éstas se autodenominan productoras especializadas. Generan varios programas simultáneamente y sus contenidos “encabezan los listados de programas y episodios más escuchados en las distintas

---

<sup>50</sup> Spotify. 2019. “2019 Wrapped for Podcasters: Your Year on Spotify.” Spotify for Podcasters. <https://bit.ly/35RU6Jn>

<sup>51</sup> Espada, Agustin. 2020. “La Argentina podcastera”. Revista Anfibia, <http://revistaanfibia.com/ensayo/la-argentina-podcastera/>

plataformas: Posta FM, Lunfa FM, Wetoker, Lubi Podcast, El Vahído, Tristana, Furor Podcasts, Parque FM, entre muchas otras” (Espada 2019).

### **Conclusión del análisis de las 5 fuerzas competitivas**

La industria del podcast, si bien incipiente, ya reúne las condiciones para soportar la realización de un proyecto de estas características. Sus bajas barreras de entrada y la facilidad para operar aportada por las plataformas de escucha como Spotify o Apple Podcast, permitieron un crecimiento exponencial de la oferta de podcasts que va desde programas independientes hasta desprendimientos de grandes grupos de medios. El entorno se volvió altamente competitivo en poco tiempo.

Sin embargo, estos productos compiten directamente con otros contenidos de entretenimiento e informativos; sustitutos muchas veces generados -incluso- por los propios consumidores de podcasts en sus redes sociales. Por consiguiente, será la calidad y la propuesta de valor del proyecto lo que lo vuelva menester para lograr una diferenciación que permita su éxito y supervivencia en el ecosistema digital.

### **Escenario competitivo**

A continuación, se realizará un análisis de los podcasts que compiten directamente con la propuesta perseguida para este proyecto en materia de formato, contenido y estrategia de producto:

- **“Deconstruides”** de El Vahído. Es un programa conducido por Tamara Tenenbaum, filósofa, periodista y escritora, y Diego Tajer, Doctor en Filosofía especializado en lógica y epistemología. Producido por El Vahído, una asociación civil que busca visibilizar temáticas de actualidad y cultura LGBTIQ+. Desde su lanzamiento en septiembre de 2018, cuenta con 22 episodios de entre 30 y 60 minutos de duración. La frecuencia de publicación de los episodios es sumamente irregular. En cada uno de ellos, los conductores analizan una temática de la agenda política global, brindándole un enfoque

filosófico y compartiendo la visión de diversos pensadores contemporáneos. El podcast no cuenta con redes sociales propias, sino que se promociona a través de las redes personales de los conductores y las redes oficiales de su productora.

- **“Femirulas”** de El Vahído. Es un programa conducido por Julieta Pennisi, Rocío Rivera, Natalia Stanchi e Irina Wakstein que busca repensar ciertos temas ya instaurados dentro de la sociedad argentina desde de una mirada feminista: género, sexualidad, diversidad, activismos, entre otros. Producido también por El Vahído, lanzó su primer episodio en marzo de 2020 y cuenta con un total de 35 episodios (una frecuencia de publicación aproximadamente semanal). Cada capítulo trata sobre una temática específica y cuenta con la participación de una invitada especial. El podcast cuenta con redes propias y con la difusión paralela de los integrantes del mismo.
- **“Derivada política”** de Derivada Política. A diferencia de los otros productos analizados, esta es una producción independiente centrada en discutir los temas de la agenda política argentina desde un abordaje periodístico. Cuenta con 2 temporadas de aproximadamente 10 episodios cada una y redes sociales propias.
- **“Peripatéticas”** de Furor Podcasts. Un programa de 8 episodios conducido por Daniela Suárez Tomé y Natalí Incaminato que busca reflexionar sobre distintas temáticas presentes en la vida cotidiana a través de un marco filosófico que las comprenda y explique.
- **“Esto pasó Posta”** de Posta FM. En un formato breve, de aproximadamente 10 minutos por episodio, la periodista argentina Martina Soto Pose se propone brindar un veloz pantallazo sobre la agenda de noticias nacional. Producido por Posta FM, la productora de podcasts más grande del país, que cuenta actualmente con más de 60 programas entre los que se encuentran: colaboraciones con otros medios, producciones originales y contenido generado para marcas. La difusión se realiza a través de las redes oficiales de la productora y de sus integrantes.

- **“Poliamor”, “El Deseo de Pandora”, “Gente que Sí”, “Batalla Cultural” y “Todo es Fake”** de Anfibia Podcast en colaboración con Posta FM. Ambas producciones integran la apuesta de Revista Anfibia de conquistar el escenario auditivo. Creada en 2012 dentro del programa Lectura Mundi<sup>52</sup> de la Universidad Nacional de San Martín, Anfibia es una revista digital que combina la unión entre la academia y el periodismo. Estos programas, si bien variados en cuanto a formato: entrevistas, ensayos, charlas cotidianas, comparten entre sí una fuerte línea editorial, sello identitario de todas las producciones de la revista.
- **“Demasiado humano”** de Futurock. Programa radial conducido por el reconocido escritor y filósofo Darío Sztajnszrajber junto a su hija María Sztajnszrajber. Originalmente pensado y producido en formato radial, el programa se transmitía semanalmente los lunes a las 18 hs. Luego, junto a una decisión de la emisora de transformar de prolongar la vida útil de sus producciones, entró en la escena de los podcasts como parte del portfolio de Futurock, una radio por internet de Argentina lanzada en julio de 2016.
- **“¿Qué pasa?”** de Nueva Sociedad en colaboración con Posta FM. La politóloga y presentadora argentina Ayelén Oliva conduce el podcast de la revista latinoamericana Nueva Sociedad. En él, se analizan diversas temáticas presentes en la agenda regional e internacional. En algunas ocasiones, cuenta con la presencia de invitados especializados presentando extractos de una entrevista previamente realizada. El programa es promocionado a través del sitio oficial de la revista y sus distintas redes sociales.

---

<sup>52</sup> Universidad Nacional de San Martín. n.d. “Lectura Mundi.” Lectura Mundi. <https://www.unsam.edu.ar/lecturamundi/>.

## Análisis del consumidor

Se realizó una encuesta online de 182 casos para comprender y delinear el perfil del oyente de podcasts en Argentina. Se buscó indagar acerca de sus motivaciones, la frecuencia de escucha, los géneros más elegidos y las situaciones de consumo<sup>53</sup>.

En relación a la información demográfica brindada por los encuestados, la mayoría de los oyentes de podcast son *millennials* (generación Y) de entre 23 y 28 años. Sin embargo, hay potencial también dentro de una población *centennial* (generación Z), ya que ambas cohortes comparten la denominación de “nativos digitales”; es decir, “quienes crecieron con tecnología avanzada, conocen el terreno de un mundo interconectado, globalizado y se mueven cómodamente en él” (Thomas 2009, #)<sup>54</sup>.

La división por género no presenta alternaciones llamativas: un 57% declara identificarse como mujer, mientras que un 42% como hombre. Sin embargo, esta categorización depende de varios factores como, por ejemplo: la temática, los conductores, los productores del contenido, entre otros.

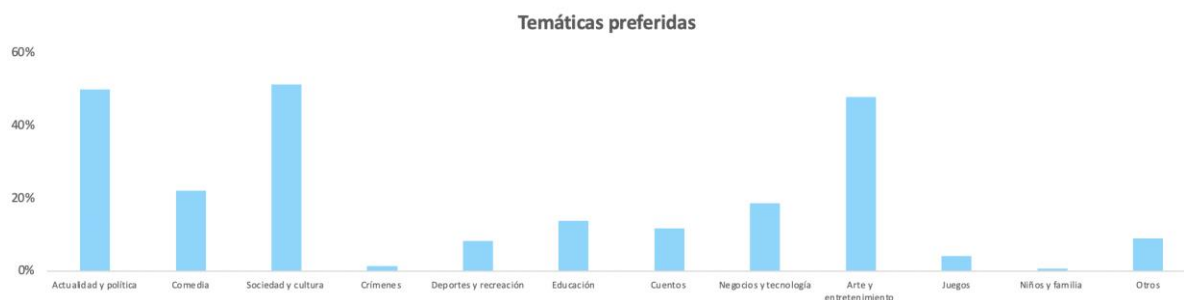
Un dato que llama la atención es que la escucha de podcasts se tornó una actividad excesivamente popular. El 79% de los encuestados poseía al menos una experiencia con el formato. Dentro de ese grupo, la mayoría declaró tener una frecuencia de escucha esporádica (63%). Mientras que 37% afirmó seguir al menos un podcast con regularidad, número que -se estima- irá en alza a medida que el mercado alcance su madurez.

Los aspectos más valorados a la hora de elegir un programa son su temática (47%) y su capacidad de informar o enseñar (33%). Los géneros “actualidad y política”,

<sup>53</sup> Posmopolitan. 2020. “Encuesta podcastera.” Google Forms. [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdvSBVtfu9rC2CtMZ-QDyS9Ka7nrRY7IG8yQc\\_SQIHHRd\\_8Xw/formResponse](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdvSBVtfu9rC2CtMZ-QDyS9Ka7nrRY7IG8yQc_SQIHHRd_8Xw/formResponse).

<sup>54</sup> Thomas, Chris A. 2009. “Using Technology to Reintegrate Learning and Doing: IBM's Approach and its Implications for Education.” In *Handbook of Research on E-Learning Applications for Career and Technical Education: Technologies for Vocational Training (2 Volumes)*, 12. Long Beach, California: Victor X. Wang. 10.4018/978-1-60566-739-3.ch005.

“sociedad y cultura” y “arte y entretenimiento” encabezan el ranking como aquellos más escuchados.



**Temáticas preferidas.** *El/los podcasts que escuchás, ¿sobre qué temas tratan? Podés elegir más de una opción. Muestra total: 182 personas.*

Si se analizan los escenarios de consumo se observa con claridad la importancia del formato para fines de esparcimiento o compañía. Similar a su pariente, la radio, las situaciones de consumo más recurrentes son en el transporte (59%) y el hogar (51%). Cabe destacar que es una actividad que suele realizarse en soledad (sólo 4% declararon escuchar podcasts con amigos).

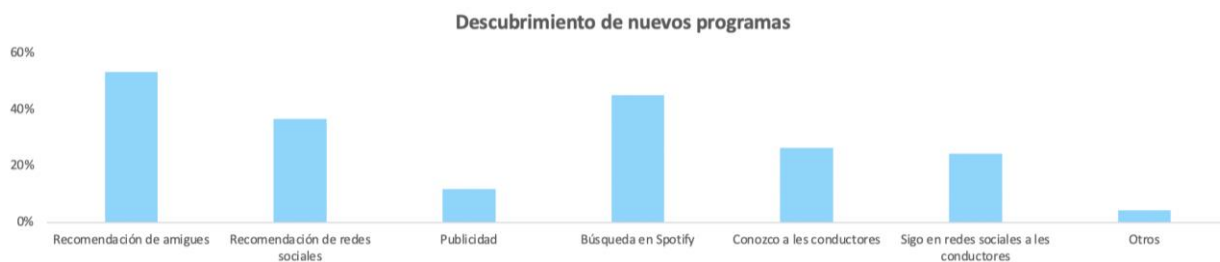


**Escenarios de consumo.** *¿En qué situaciones escuchás podcasts? Podés elegir más de una opción. Muestra total: 182 personas.*

Sin embargo, los vínculos sociales se encuentran presentes en el ecosistema “podcastero”, siendo las recomendaciones de amigos o conocidos la manera más habitual de descubrir un nuevo contenido. A estas se suman las de las mismas plataformas, en particular de Spotify, quienes organizan su algoritmo de sugerencias en base a los intereses de los usuarios. Por último, la importancia de las redes sociales como espacios de intercambio y promoción, las cuales se posicionan como



la tercera opción más elegida por los encuestados para conocer nuevas propuestas auditivas.



**Descubrimiento de nuevos programas.** *¿Cómo llegaste a él/los podcast que escuchás? Podés elegir más de una opción. Muestra total: 182 personas.*

A través de estos datos, se puede delinear el perfil del consumidor de podcasts como una mujer u hombre joven, perteneciente a la generación Y y Z (específicamente entre los 20 y 30 años), dado su alto grado de digitalización. Una persona activa, que trabaja y/o estudia, debiendo trasladarse diariamente desde su casa a otro establecimiento (universidad, oficina, entre otros). Puede vivir solo o acompañado, sin embargo, necesita pequeños espacios de soledad para relajarse y compartir tiempo consigo mismo. En los momentos de esparcimiento busca entretenerse y profundizar sus conocimientos sobre ciertas temáticas. Esto no quiere decir, que no posea un gran componente social. Por el contrario, pondera las recomendaciones de amigos y familia por sobre las de otros sistemas, aunque también utiliza las redes y plataformas como medio de socialización y descubrimiento de nuevos contenidos.

## Diagnóstico de Situación

### Análisis FODA

Para entender los recursos con los que cuenta el proyecto y de qué manera las variables coyunturales podrían afectar su desempeño, es necesario realizar un diagnóstico FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Como su nombre lo indica, este análisis tiene como objetivo determinar las fuerzas internas y externas que operan en una idea, empresa o individuo en un momento determinado, para entonces tomar decisiones estratégicas desde una perspectiva integral.

Las **fortalezas** y **debilidades** son intrínsecas: las primeras listan las capacidades con las que cuenta el proyecto y, por ende, le permiten tener una posición privilegiada frente a su competencia; las segundas, lo colocan en una posición desfavorable. En cambio, las **amenazas** y **oportunidades** son factores del entorno que atentan o favorecen su *status quo*.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Enfoque novedoso que busca reflexionar sobre asuntos de actualidad combinando una mirada joven y fresca con una reflexión de tintes más académicos.</li> <li>● Concordancia etaria entre los conductores y la audiencia que consume podcasts de manera frecuente.</li> <li>● Multidisciplinariedad y diversidad dentro del equipo de trabajo: politólogos, comunicadores, productores de contenido, editores de sonido, periodistas, especialistas en marketing, diseñadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Descreimiento en la gestión política y en los medios masivos de comunicación en Latinoamérica.</li> <li>● Crecimiento exponencial de los usuarios de podcast (30% en 2019) en la región.</li> <li>● Las plataformas de gestión como Anchor o Pocket Casts facilitan la producción y distribución.</li> <li>● Grandes jugadores de la industria de contenido apuestan por el formato: Spotify, Apple, Amazon, Google, entre otros.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Expertise teórica de los conductores para analizar múltiples y complejas temáticas.</li> <li>● Bajos costos de producción.</li> <li>● Operativa sencilla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La politización de los contenidos es la nueva condición para dialogar con las audiencias más jóvenes.</li> <li>● En Argentina, el mayor consumo de noticias se realiza a través de medios digitales, particularmente a través de redes sociales (2019).</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de presupuesto.</li> <li>● Los conductores no son locutores formados profesionalmente como tales.</li> <li>● Los conductores no son personalidades conocidas, ni figuras públicas lo que dificulta el conocimiento y la promoción del podcast.</li> <li>● Baja experiencia en proyectos autogestionados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La crisis económica consecuencia de Covid-19 provocó, entre otros factores, una caída del 20.7% en la inversión publicitaria latinoamericana durante el 2020.</li> <li>● Altos registros inflacionarios y un persistente proceso recesivo en Argentina.</li> <li>● La monetización de Spotify o Apple sólo se encuentra disponible para el mercado norteamericano.</li> <li>● Artículo 35 de la Ley 27541: alícuota del 8% a la compra de servicios digitales proveniente de empresas extranjeras lo que podría provocar una baja en la suscripción de plataformas de streaming que ofrecen podcasts.</li> <li>● Bajas barreras de entrada que facilitan el ingreso de competidores.</li> </ul>

### Matriz FODA

Una vez detallado el análisis, los resultados se vuelcan en una matriz que interrelaciona una variable interna con una externa para detectar diversos tipos de estrategias, según la unión de ambas dimensiones. **Estrategias ofensivas:**

resultante de oportunidades y fortalezas; **estrategias adaptativas:** resultante de oportunidades y debilidades; **estrategias defensivas:** resultante de amenazas y fortalezas; **estrategias de supervivencia:** resultante de debilidades y amenazas.

El objetivo de esta sección es entender qué factores son los que persiguen un mayor impacto para el proyecto y cuáles son los posibles escenarios a seguir para lograr un desarrollo sólido y duradero.

			EXTERNO	
			OPORTUNIDADES	AMENAZAS
			1) La politización de los contenidos es la nueva condición para dialogar con las audiencias más jóvenes.	1) La crisis económica consecuencia de Covid-19 provocó, entre otros factores, una caída del 20.7% en la inversión publicitaria latinoamericana durante el 2020.
			2) Descreimiento en la gestión política y en los medios masivos de comunicación en Latinoamérica.	2) Bajas barreras de entrada que facilitan el ingreso de competidores.
			3) Crecimiento exponencial de los usuarios de podcast (30% en 2019) en la región.	3) La monetización de Spotify o Apple sólo se encuentra disponible para el mercado norteamericano.
INTERNO	FORTALEZAS	1) Enfoque novedoso que busca reflexionar sobre asuntos de actualidad combinando una mirada joven y fresca con una reflexión de tintes más académicos. 2) Bajos costos de producción. 3) Expertise teórica de los conductores para analizar múltiples y complejas temáticas.	ESTRATEGIAS OFENSIVAS 1) Oferta de episodios reactiva a la agenda política actual para apelar al interés del target. 2) Utilización de Spotify como plataforma principal de alojamiento. 3) Generar una estrategia de contenido que retroalimenta la oferta de episodio del podcast a través de otros medios digitales: redes sociales, newsletters, aplicaciones de mensajería.	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS 1) Desarrollar un media kit claro con una oferta de auspicio clara e innovadora. 2) Ofrecer bajos costos para la venta de formatos publicitarios. 3) Trabajar la marca personal de los conductores del podcast para que se transformen en líderes de opinión y lograr diferenciación.
	DEBILIDADES	1) Falta de presupuesto. 2) Los conductores no son locutores formados profesionalmente	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS 1) Alianzas con figuras públicas e instituciones afines	ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA 1) Explorar la financiación a través de iniciativas de micromecenazgo.

		como tales.	al target que estimulen la difusión del podcast de manera gratuita.	2) Acudir a concursos y diversos programas de estímulo para mantener la estabilidad del proyecto.
		3) Los conductores no son personalidades conocidas, ni figuras públicas lo que dificulta el conocimiento y la promoción del podcast.	2) Utilización de las redes sociales para impactar a un target joven y ahorrar costos. 3) Invitados especializados en diversas temáticas que sean afines al target y aporten dinamismo a la locución.	

### Conclusión del análisis FODA

Las estrategias arrojadas a seguir son diversas y complementarias. El enfoque joven y la diversidad temática, en conjunto con la pluralidad de voces que integran el proyecto, le aportan dinamismo y la posibilidad de interpelar a un espectro más amplio de consumidores.

Las barreras de entrada son particularmente bajas, por lo que es necesario contar con una propuesta de valor clara y un posicionamiento innovador. En consecuencia, se vuelve condición menester, trabajar en la construcción de marca del podcast y de los conductores. Así como también apalancarse en líderes de opinión, generadores de contenido y otras marcas afines que aporten visibilidad.

## Segmentación y Targeting

### Segmentación

A continuación se presentará la segmentación de mercado elegida para el proyecto, la cual proporciona un panorama sobre los distintos grupos de interés que conformarán el target. Las variables elegidas para el análisis y los criterios que las componen son los siguientes:

- **Variables geográficas:** centradas en entender la distribución y densidad poblacional dentro del territorio argentino.
- **Variables demográficas:** edad, nivel socioeconómico, nivel educativo y profesión.
- **Variables psicográficas:** selección de carrera universitaria, intereses en temas de política, sociedad y actualidad, valores relacionados al compromiso social.
- **Variables conductuales:** utilización de la tecnología como método de socialización y específicamente de las redes sociales.

### Segmentación geográfica:

- **Personas hispanohablantes residentes en Latinoamérica:** 417.038.271 en 2019<sup>55</sup>.
- **Personas residentes en el territorio argentino:** 45.864.941 estimadas para julio de 2021<sup>56</sup>.
- **Argentinos habitantes de localidades superiores a 590 mil habitantes:** AMBA, Gran Córdoba, Gran Rosario, Gran Mendoza, Gran San Miguel de Tucumán, Mar del Plata. Total: 19.815.552<sup>57</sup>.

<sup>55</sup>Instituto Cervantes. 2019. "EL ESPAÑOL: UNA LENGUA VIVA - INFORME 2019." [https://cvc.cervantes.es/lengua/espanol\\_lengua\\_viva/pdf/espanol\\_lengua\\_viva\\_2019.pdf](https://cvc.cervantes.es/lengua/espanol_lengua_viva/pdf/espanol_lengua_viva_2019.pdf).

<sup>56</sup> CIA. n.d. "The World Factbook." CIA. [cia.gov/the-world-factbook/countries/argentina](https://cia.gov/the-world-factbook/countries/argentina)

<sup>57</sup> <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-135>

- **Argentinos habitantes del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA).** Zona urbana común conformada por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y los siguientes 40 municipios de la Provincia de Buenos Aires<sup>58</sup>. Según el último censo cuenta con una población aproximada de 14.800.000 habitantes, quienes representan el 37% del total del país<sup>59</sup>.

### Segmentación demográfica:

- **Personas que se encuentren dentro del sector medio “clase media” o “sector acomodado”.** La Canasta Básica Total (CBT) define la línea de pobreza para la población argentina. La valorización mensual de la CBT para febrero de 2021 es de \$18.769, que indica la línea de pobreza para un adulto equivalente en pesos argentinos<sup>60</sup>. Por ello, se clasificará como “clase media” a todos aquellos hogares cuyo ingreso total mensual es de “al menos 1,25 veces la CBT y no alcanza 4 veces la CBT del Sistema de Canastas de Consumo” (Dirección General de Estadística y Censo and Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires 2021) y “sector acomodado”, hogares cuyo ingreso mensual es de 4 veces o más la CBT.
- **Personas jóvenes y adultas que habitan el territorio argentino.** Según datos proporcionados por la CIA, la población argentina, la población joven (15-24 años) representa un 15.19% y está conformada por 3.539.021 hombres y 3.367.321 mujeres. Mientras que la población adulta (25-54 años), un 39.6% (9.005.758 hombres y 9.002.931 mujeres)<sup>61</sup>.

<sup>58</sup> Almirante Brown, Avellaneda, Berazategui, Berisso, Brandsen, Campana, Cañuelas, Ensenada, Escobar, Esteban Echeverría, Exaltación de la Cruz, Ezeiza, Florencio Varela, General Las Heras, General Rodríguez, General San Martín, Hurlingham, Ituzaingó, José C. Paz, La Matanza, Lanús, La Plata, Lomas de Zamora, Luján, Marcos Paz, Malvinas Argentinas, Moreno, Merlo, Morón, Pilar, Presidente Perón, Quilmes, San Fernando, San Isidro, San Miguel, San Vicente, Tigre, Tres de Febrero, Vicente López, y Zárate.

<sup>59</sup> Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. n.d. “¿Qué es el AMBA?” Buenos Aires Ciudad. <https://www.buenosaires.gob.ar/gobierno/unidades%20de%20proyectos%20especiales%20y%20pueblo/que-es-amba>.

<sup>60</sup> Dirección General de Estadística y Censo y Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. 2021. “Líneas de pobreza y Canastas de consumo para la Ciudad de Buenos Aires. Febrero de 2021.” Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=118538>.

<sup>61</sup> CIA. n.d. “The World Factbook.” CIA. [cia.gov/the-world-factbook/countries/argentina](https://cia.gov/the-world-factbook/countries/argentina)

- **Personas jóvenes y adultas que hayan obtenido o se encuentren en carrera para obtener un nivel superior de educación: universidad o posgrado.** Los alumnos, nuevos inscriptos, reinscritos y egresados de carreras de pregrado y grado, según instituciones universitarias de gestión estatal y privada durante 2018 y egresados 2017 comprende un total aproximado de 13 millones de personas, total país<sup>62</sup>.
- **Personas jóvenes y adultas que hayan obtenido un título universitario y se encuentren dentro de la población ocupada.** Según un estudio realizado por Centro de Estudios de la Educación Argentina (CEA) de la Universidad de Belgrano en 2020 afirma que solamente el 23,8% de la población que percibe un trabajo posee nivel superior y universitario completo<sup>63</sup>.

#### Segmentación psicográfica:

- **Personas licenciadas o estudiantes de Ciencias Sociales o Humanidades:** Ciencia Política, Sociología, Ciencia de la Comunicación, Ciencias de la Comunicación, Relaciones del Trabajo, Trabajo Social, Filosofía, Ciencias Antropológicas, Filosofía, Historia, Letras, entre otras. Poseen un amplio manejo de temáticas, autores y terminologías específicas.
- **Personas con un interés por el compromiso social.** No estudian carreras directamente sociales, pero entienden y se interesan por temas de agenda política. Activistas sociales con una clara consciencia crítica a la hora de

<sup>62</sup> La educación superior en Argentina se rige por la Ley 24521 y comprende las siguientes instituciones de nivel terciario y universitario. Las primeras están conformadas por terciarios destinados a egresados/as del nivel secundario de Escuelas Normales Superiores (ENS); institutos Superiores de Formación Docente (ISFD); institutos de Formación Artística (IFA); institutos de Formación Técnica Superior (IFTS) Universitario. Las segundas, por Institutos universitarios estatales. Institutos universitarios privados. Universidades nacionales. Universidades provinciales. Universidades privadas. Para acceder es necesario haber finalizado los estudios secundarios.

<sup>63</sup> Polack, María E. 2020. "Educación. Solo el 23,8% de la población ocupada tiene nivel superior o universitario completo." *LA NACIÓN*, julio 16, 2020. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/educacion-solo-238-poblacion-ocupada-tiene-nivel-nid2398003/>.



consumir. Ávidos lectores quienes se interesan por contenidos que los ayuden a continuar su camino de reflexión y amplíen su espectro de conocimiento.

- **Personas informadas sobre temáticas de actualidad y noticias.** Consumen información y medios de todo tipo, por ende, se encuentran al día con los últimos cambios en la agenda mediática. Es probable que desarrollen una preferencia ideológica por algún tipo de medio, pero no suelen discriminar en su consumo. Para estas, la información es sinónimo de conocimiento.
- **Personas con una opinión formada sobre temas de actualidad a través de portales no oficiales de información.** Su consumo de contenido se reduce a las redes sociales y extractos de notas que les comparten por plataformas de mensajería. Aun así, les interesa participar de debates y conversaciones sosteniendo sus argumentos, sin una base sólida de conocimiento. Es decir, no necesitan estar informados para dar su opinión. No poseen un gran pensamiento crítico, pero tienen la capacidad para interiorizarse en una temática puntual.
- **Personas que experimentan FOMO (“fear of missing out” o miedo de quedarse afuera).** Sólo consumen información para no quedarse afuera de las conversaciones. Les interesa más la farándula y la vida de las celebridades que los sucesos políticos y sociales que los rodean. Usuarios con un uso intenso de las redes sociales, especialmente de plataformas donde se exalta la imagen. Cuando se les pide la opinión sobre un tema de actualidad suelen responder: “no me interesa la política”.

#### **Segmentación conductual:**

- **Nativos digitales.** El escritor norteamericano Marc Prensky acuñó este término en su artículo *Digital Natives, Digital Immigrants* (Nativos digitales, inmigrantes digitales) para designar a todas aquellas personas nacidas y formadas utilizando la “lengua digital” provista por Internet, videojuegos,

celulares y computadoras<sup>64</sup>. Entre las características que los conforman se destacan: la capacidad de recibir la información de forma ágil e inmediata; la habilidad para realizar una pluralidad de procesos simultáneos y paralelos; la preferencia por soportes visuales a formatos de texto; la necesidad de trabajar en red; la búsqueda de satisfacción y recompensa inmediatas; la elección por formas lúdicas de aprender y consumir información, en detrimento de las tradicionales.

- **Usuarios con un alto grado de consumo de redes sociales.** Los llamados *heavy users* son aquellas personas que destinan más de 3 horas de su tiempo a navegar y consumir contenido en diversas plataformas sociales<sup>65</sup>.

## Targeting

De todos los segmentos detallados, el target principal para el proyecto está compuesto por personas jóvenes y jóvenes adultas (de 18 a 30 años) residentes en el Área Metropolitana de Buenos Aires y otras grandes urbes con una población superior a 590.000 habitantes. Provenientes de sectores medios y/o acomodados, son estudiantes o licenciados de carreras de Ciencias Sociales y Humanidades, o bien, poseen interés y compromiso por diversas temáticas sociales. Destinan gran parte de su tiempo al consumo de contenido noticioso y de esparcimiento en redes sociales y otros espacios digitales.

Este grupo objetivo presenta una buena predisposición a los nuevos formatos de contenido y consumo culturales, posicionándose favorablemente a la propuesta de valor ofrecida por la marca.

---

<sup>64</sup> Prensky, Marc. 2001. "Digital Natives, Digital Immigrants." *On the Horizon* 9, no. 5 (octubre): 6.

<sup>65</sup> Nielsen. 2016. "2016 NIELSEN SOCIAL MEDIA REPORT SOCIAL STUDIES: A LOOK AT THE SOCIAL LANDSCAPE." <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/2016-nielsen-social-media-report.pdf>.

## Diferenciación y Posicionamiento

### Modelo de la “Cadena De Valor” de Michael Porter

Este modelo teórico permite detectar y graficar aquellas actividades que generan valor, tanto para el cliente como para la organización. A través de su utilización, se busca -en última instancia- identificar las ventajas competitivas del proyecto. Estas se desarrollan en base al valor que una compañía es capaz de crear para sus compradores, que excede el costo de fabricación y se traduce en el precio que se está dispuesto a pagar. La generación de valor entonces, “se deriva de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos que compensan con creces un precio más alto” (Porter 1985, 3).



Por el carácter joven y dinámico de la gestión, existe una ventaja competitiva en la velocidad de reacción y adaptabilidad a un escenario en constante cambio, desde la creación nuevos contenidos hasta armado de propuestas innovadoras para los clientes.

A su vez, el costo operativo es bajo y su operatoria, relativamente sencilla. Lo que permite ofrecer precios más bajos que otros medios de mayor tamaño y complejidad.

## “Modelo de Negocio Canvas” de Alexander Osterwalder

Es una herramienta de *management* estratégico que permite diseñar, generar y pensar el modelo de negocio de una organización<sup>66</sup>. En este caso, se utilizará para describir y clasificar el proyecto y divisar las posibilidades de desarrollo a futuro.

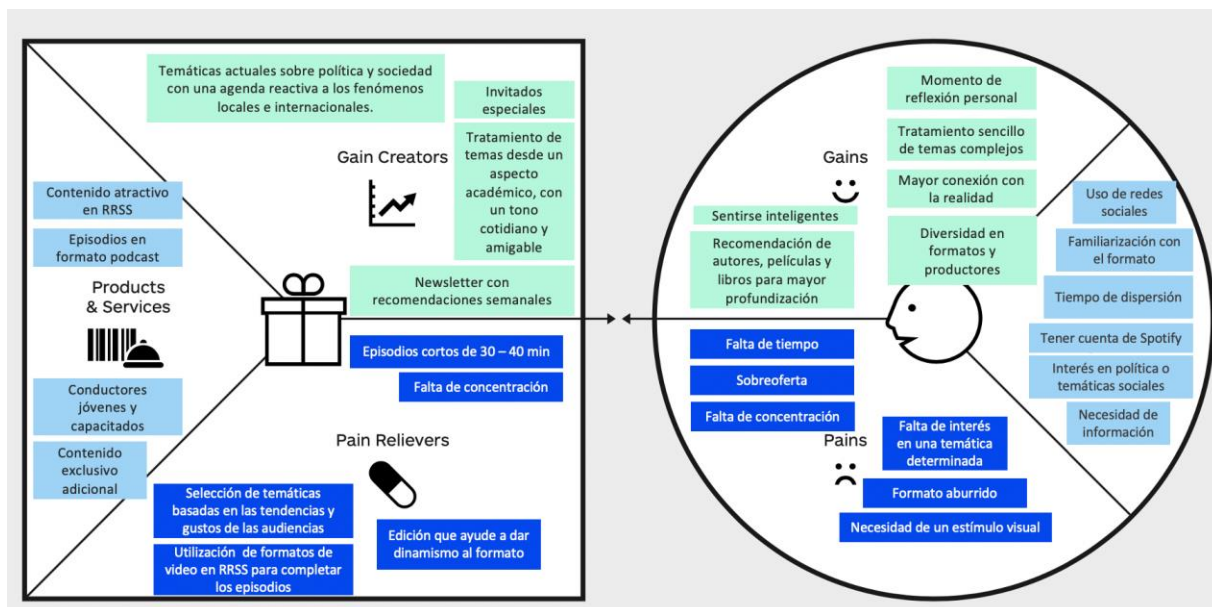
MODELO CANVAS			
Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relaciones con los consumidores
<p><b>Proveedores de diversos servicios:</b> diseño gráfico, desarrollo web, producción de contenido, contabilidad, legales.</p> <p><b>Difusión:</b> figuras públicas, medios de comunicación, redes de podcasts.</p> <p><b>Contenido:</b> editoriales, instituciones educativas.</p>	<p>Creación, grabación y edición de cada episodio.</p> <p>Entrevistas con invitados especiales.</p> <p>Concursos con partners.</p> <p>Estrategia de acompañamiento temático en redes sociales y medios propios.</p>	<p>Crear, producir y difundir un podcast cuya intención es aportar una mirada crítico-constructiva sobre diversos temas de actualidad política, filosofía y cultura a través de voces jóvenes, autorizadas y diversas.</p> <p>Generar un contenido que enriquezca el debate en el campo intelectual y aporte una mirada nueva dentro del llamado “pensamiento político latinoamericano”.</p>	<p><b>Directa:</b> y personalizada a través de los canales oficiales de la marca (redes sociales, sitio web, newsletter).</p> <p><b>Indirecta:</b> a través de alianzas con otras marcas y generadores de contenido</p>
Fuentes de ingreso	Sponsoreo, acciones de marketing de contenidos con partners y crowdfunding		
	Compuesto por 6 personas fijas y un equipo de 6	Canales	

<sup>66</sup> Osterwalder, Alexander. n.d. “Alex Osterwalder.” Hi! I’m Alex Osterwalder. <http://alexosterwalder.com/>

Recursos claves	<p>personas <i>freelance</i>.</p> <p><b>Staff fijo:</b> 3 politólogos quienes redactarán los guiones y conducirán los programas; 1 productor; 1 editor de sonido; 1 Social Media Manager, 1 especialista en Marketing y Ventas.</p> <p><b>Freelance:</b> 1 productor de contenido (video e imagen), 1 responsable de Prensa, 1 diseñador web, 1 abogado, 1 contador, 1 diseñador gráfico.</p>	<p><b>Plataformas de escucha de podcasts:</b> Anchor, Breaker, Google Podcasts, Pocket Casts, RadioPublic, Spotify.</p> <p><b>Medios propios:</b> redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram), newsletter, sitio web.</p>
Estructura de costos	Segmentos de consumidores	
<p><b>Fijos:</b> Licencias de programas de edición, hosting web, honorarios del staff permanente.</p> <p><b>Variables:</b> honorarios mensuales del staff freelance dependiendo de la carga de trabajo, inversión publicitaria, honorarios de los invitados especiales si aplica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personas jóvenes y jóvenes adultas (de 18 a 30 años).</li> <li>● Residentes en el Área Metropolitana de Buenos Aires y otras grandes urbes con una población superior a 590.000 habitantes.</li> <li>● Provenientes de sectores medios y/o acomodados.</li> <li>● Estudiantes o licenciados de carreras de Ciencias Sociales y Humanidades.</li> <li>● Interés y compromiso por diversas temáticas sociales.</li> <li>● Destinan gran parte de su tiempo al consumo de contenido noticioso y de esparcimiento en redes sociales y otros espacios digitales.</li> </ul>	

### “Diseño Propuesta de Valor” de Alexander Osterwalder

Una vez realizada la matriz Canvas, se vuelcan los aprendizajes en el lienzo destinado a diseñar propuesta de valor. Ideado también por Osterwalder, esta herramienta busca detectar los desafíos del consumidor y así poder desarrollar un portfolio de productos adecuado y relevante para sus necesidades.



## Conclusión del análisis de diferenciación y posicionamiento

Por la naturaleza del proyecto, existe una clara distinción entre clientes y consumidores. Los primeros son las marcas, las cuales aprovecharán el podcast como una plataforma publicitaria más dentro de su estrategia de promoción; mientras que los consumidores son los usuarios que escuchan e interactúan con los contenidos.

Se combinarán estrategias que sirvan para captar valor en ambos universos. *Crowdfunding* y diversas acciones de micromecenazgo, con base en un modelo de suscripción, para que los usuarios finales puedan acceder a contenido exclusivo (a través de newsletters o el sitio web). Sponsoreo, *branded content* o diversas integraciones de marca para clientes que busquen promocionar productos o servicios.

## Objetivos y Metas

### Objetivos

1. Construir una identidad de marca sólida que genere recordación en las diversas audiencias.
2. Ofrecer un producto que contribuya al enriquecimiento del capital intelectual colectivo y genere un impacto social positivo.
3. Generar una comunidad de oyentes y consumidores, en la que se promueva un libre intercambio de ideas, opiniones y contenido, siendo la marca la plataforma en la que se inscriban esos debates.

### Metas

1. Alcanzar un promedio de 10.000 escuchas por episodio mensuales en los primeros 6 meses.
2. Lograr un total de 10.000 suscripciones en Spotify en el primer año.
3. Facturar \$30.000 USD anuales provenientes de acciones con sponsors.

## Modos de acción

El “marketing mix” es un modelo desarrollado por el autor estadounidense Edmund Jerome McCarthy y presentado por primera vez en 1960 en su libro “Basic Marketing: A Managerial Approach” como un “set de herramientas que una compañía utiliza para perseguir sus objetivos de marketing en un target determinado” (Kotler 2000, 9).

En este el autor definió las variables que lo integran y definen, conocidas -a partir de esta formulación- como las “4P”: producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación).

La nomenclatura de los elementos integrantes del marketing mix recibió multiplicidad de propuestas que continúan siendo discutidas en la actualidad. Sin embargo, su importancia a la hora de delimitar el campo competitivo del Marketing lo volvió un instrumento esencial para las compañías a lo largo del mundo.

## Producto

### Características del producto

Se producirá un episodio de 30-40 minutos con una frecuencia bisemanal. Las temáticas tratadas en cada programa seguirán una calendarización anual de acuerdo a las tendencias más relevantes para nuestro público objetivo dentro del campo de la Política, Filosofía, Cultura y actualidad. Sin embargo, se contempla cierta flexibilización desde la estrategia editorial para adaptarse rápidamente a aquellos temas que irrumpen de manera sucinta en la agenda política, tanto a nivel nacional como internacional. Como, por ejemplo, la emergencia sanitaria generada por el Covid-19.

### Los conductores

- **Pedro Vuisso:** licenciado en Ciencia Política de la Universidad de Buenos Aires y maestrando en Historia Conceptual de la Universidad Nacional de San Martín. Actualmente trabaja en investigación de Opinión Pública.



- **Camila Rodríguez Nardi:** licenciada en Ciencia Política de la Universidad de Buenos Aires. Trabaja en el área de *Data Science* del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- **Alejandro Di Toto:** licenciado en Ciencia Política en la Universidad de Buenos Aires. Actualmente es asesor de Prensa y Comunicación en el Ministerio de Obras Públicas en el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

### Tipo de producto

Según contenido y formato, existirán 3 tipos distintos de episodios:

- **Episodio regular:** los 3 conductores debaten sobre un tema puntual de una manera jovial y descontracturada, compartiendo autores, notas, películas y otras referencias para entender con mayor profundidad el problema tratado.
- **Episodio con invitados:** para enriquecer el debate y aportar más precisión sobre temáticas que escapan a la expertise de los conductores, se contará con la presencia virtual o física de personalidades especializadas. En este caso, los episodios se corren del eje conversacional para mezclarse, por momentos, con el formato entrevista.
- **Episodio especial:** en este caso, se irrumpe la lógica del propio programa para presentar un episodio no convencional en cuanto a temática y estilo. De manera íntima y monologal, un solo conductor tendrá el espacio para presentar y reflexionar acerca de un autor, obra o evento histórico de su interés. Estos relatos atemporales, serán distintos entre sí y contarán con una edición que podrá incluir desde fragmentos de citas a efectos especiales de sonido, con el objetivo de aportar dinamismo. Por ejemplo: el episodio especial de Mark Fisher.

## **Decisiones de producto**

Todos los episodios contarán con una musicalización a cargo del editor de sonido y la productora, quienes crearán y seleccionarán las piezas musicales, según el tono específico de cada programa.

En paralelo a la etapa de post producción, se trabajará en el diseño de la portada y descripción textual con características SEO, para que el podcast pueda ser indexado por los principales motores de búsqueda y algoritmos de las plataformas.

El archivo final se subirá a Anchor, la plataforma elegida para la gestión del programa, que cuenta con una distribución automática en las principales plataformas de escucha de podcasts.

Una vez publicado, se producirá contenido adicional, retroalimentando la propuesta episódica a través de otros medios digitales propios: redes sociales, newsletters, aplicaciones de mensajería.

## **Ciclo de vida episódico**

Se espera que el mayor afluente de escuchas se concentre en los primeros 14 días de emisión. Pasada esa fecha, el volumen total de oyentes continúa aumentando de manera constante, a una menor velocidad. Esto se explica por la morfología anacrónica del consumo de podcasts, que permite a los usuarios descubrir y sentirse atraídos por contenidos meses después de sus lanzamientos formales.

## Marca: POSMOPOLITAN

### Lenguaje marcario

El nombre de la marca es un simple juego de palabras entre los términos “posmodernidad”<sup>67</sup> y “Cosmopolitan”<sup>68</sup> buscando ironizar y contraponer ambos conceptos, para generar un efecto de complicidad pícaro con el público.

Lo posmoderno es el rasgo de época, el marco teórico que engloba no sólo el podcast, sino todo lo que éste busca analizar; un contexto caracterizado por su eclecticismo y por la búsqueda de nuevas formas de expresión.

Por otro lado, Cosmopolitan es un medio de comunicación que surge en formato de revista y se ha convertido, con los años, en una marca muy presente en la cultura popular. Fundada en el siglo XIX, encarna y comunica los ciertos valores de la Modernidad. Valores sobre los que Posmopolitan intentará reflexionar.

### Logotipo



El logo presenta un diseño minimalista que busca adaptarse a la mayor cantidad de escenarios gráficos posibles, sin presentar alteraciones. Por otro lado, intenta connotar sencillez y adaptabilidad. La contraposición de conceptos explicada, se representa gráficamente con colores contrapuestos en una suerte de juego figura-fondo.

<sup>67</sup>Real Academia Española. n.d. “Diccionario de la Real Academia Española.” Posmodernidad. <https://dle.rae.es/posmodernidad>.

<sup>68</sup> Revista Cosmopolitan. n.d. “Cosmopolitan.” <https://www.cosmopolitan.com>.

## Valores de la marca

- **Diálogo:** ser un espacio abierto al debate. Ya desde la conducción - conformada por 3 personas- se mantendrá una línea editorial que fomente el intercambio de pensamiento. A su vez, Posmopolitan será una plataforma de conversación permanente con las audiencias, permitiéndoles interactuar, sugerir y elegir los contenidos que ellas mismas consumen.
- **Investigación:** la *expertise* en el campo de las Ciencias Sociales y su consecuente abordaje teórico es el principal diferencial de Posmopolitan con respecto a otros podcasts. Las discusiones siempre serán generadas sobre las sólidas bases del conocimiento.
- **Juventud:** si bien académica y con cierta formalidad, Posmopolitan ante todo es una marca joven, que se renueva y busca, constantemente, nuevas formas de expresarse.
- **Diversidad:** la objetividad periodística es una falacia. Todos los actores que buscan ingresar al debate público, lo hacen desde un sistema de creencias determinado. Posmopolitan busca responder preguntas desde muchas ópticas diversas. Hay tantas visiones sobre un mismo tema, como integrantes dentro del proyecto. Este principio es compartido por todo el equipo y se mantiene a lo largo de toda la cadena de producción.

## Personalidad de la marca

Posmopolitan es una marca inteligente, fresca y provocativa que expresa sus convicciones con franqueza. Entiende que sus opiniones pueden entrar en conflicto con otras formas de pensar, pero está dispuesta a aceptar ese desafío.

Si bien tiene una presencia activa y conversadora, no le gusta hablar por hablar; siempre espera a tener un entendimiento lo suficientemente vasto para expresar su opinión sobre un tema determinado.

Es bastante selectiva con sus relaciones, no pretende llevarse bien con todo el mundo, pero sí entablar una relación de cándida con sus consumidores. Es coherente, analítica y observadora. Amante tanto del pensamiento académico como de la cultura pop.

### **Manifiesto Posmopolitan:**

Posiblemente la discusión en Internet diste mucho del modelo del ágora griego y más bien se trate de una tormenta apabullante que agota, angustia y atrae por igual. Lo que alguna vez fuera un proyecto igualitario y democratizante es hoy una enorme ruina en guerra, decorada por memes y *selfies*.

Aún así, cabe decir que las joyas que se pueden encontrar entre los escombros son, cuanto menos, llamativas. Escondidos entre toneladas de *shitposting*, proliferan espacios de producción intelectual inspiradores que intentan discutir desde formatos novedosos.

**Posmopolitan se propone inscribirse en los debates que emergen en Internet, navegando entre los límites que estableciera Mark Fisher para su blog K-Punk “Intelectual sin ser académico, popular sin ser populista” (Fisher 2019, 7)<sup>69</sup>.**

## **Precio**

### **Estrategia de pricing**

La estrategia de precios se centra en capturar valor a través de la venta de espacios publicitarios dentro del programa. Sin embargo, se monitoreará en paralelo la posibilidad de combinar este sistema con otros formatos que interpelen directamente de los consumidores (monetización y micromecenazgo), encontrándose atada su puesta en marcha a las posibilidades que ofrezca Anchor.

---

<sup>69</sup> Fisher, Mark. 2019. *K-Punk: Vol. 1*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Caja Negra. ISBN: 978-987-1622-74-0.

- **Sponsoreo:** acciones de auspicio realizadas para clientes que comprenden, tanto al podcast en sí mismo, como diversos contenidos en las redes sociales de Posmopolitan.
  - **Spots:** fragmentos de audio pregrabado por el cliente que se integran en el contenido del podcast antes, durante y finalizado el episodio.
  - **Menciones:** un podcaster integrará de manera orgánica a la marca en el desarrollo de la conversación dentro de uno o varios episodios.
  - **Integraciones:** similar a un “spot”, pero generado internamente y locutado por uno de los conductores. Asimismo, puede integrarse en el antes, durante y finalizado el episodio.
  - **Contenido de marca:** patrocinios y propuestas comerciales personalizadas según el cliente que van desde episodios generados *ad hoc*, posteos en redes sociales y notas editoriales en el sitio web.
  
- **Suscripción:** a través de un sistema de micromecenazgo se invitará a los consumidores a formar parte de la comunidad Posmopolitan en la que podrán encontrar contenidos exclusivos y descuentos con marcas asociadas.
  
- **Monetización:** actualmente el servicio que ofrece Anchor para obtener dinero mediante escuchas, no se encuentra disponible en Latinoamérica. Sin embargo, resulta indispensable entender cómo se captura valor desde esta modalidad para cuando la función para los mercados hispanohablantes se encuentre activa. El mismo permite monetizar y recolectar el dinero generado por aquellos episodios que posean “segmentos sponsorados”, es decir, que cuenten con algún anuncio publicitario generado dentro de la plataforma y que vaya en conformidad con los términos y condiciones. Por cada retiro de dinero, Anchor retiene \$0,25 USD y es necesario contar con un mínimo de \$10 USD para poder realizar una operación<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> “Anchor.” 2020. Anchor Terms of Service. <https://anchor.fm/tos>.

## **Márgenes**

El objetivo propuesto es lograr un margen del 50% en la emisión de cada episodio entiendo por costos a todos aquellos elementos que intervienen directa e indirectamente en la realización individual de un programa.

### **Costo unitario (por episodio):**

#### **Directos**

- Honorarios Hosts (investigación, guion y locución)
- Productor
- Editor de Sonido
- Librería de música digital
- Software de edición de audio
- Diseño de portada y adaptaciones para otros formatos

#### **Indirectos:**

- Producción general (coordinación general, gestión y estrategia editorial)
- Inversión en publicidad
- Especialista en Marketing y Ventas
- Responsable de prensa
- Productor de contenido digital
- Banco de imágenes
- Desarrollador web
- Abogado
- Contador

## Canales

### Estrategia de Canales

Si bien se les dará a los usuarios la posibilidad de acceder al contenido de manera multiplataforma, se impulsará a Spotify como canal principal para la escucha de Posmopolitan, por liderar el *market share* dentro de la categoría. El sitio oficial de la marca incluirá la opción de escuchar episodios *in situ*, pero estos estarán agregados desde Spotify, lo que permitirá mantener la predominancia de este canal por sobre el resto y evitar la canibalización de métricas.

### Omnicanalidad

Cada episodio será cargado en Anchor, la plataforma host gratuita que contiene una función de distribución automática en las siguientes plataformas de escucha: Breaker, Google Podcasts, Pocket Casts, RadioPublic, Spotify. Para todos aquellos servicios que no se encuentren dentro de la lista anterior (Amazon Music, por ejemplo) Anchor ofrece el acceso al *feed* RSS el cual podrá utilizarse para su carga manual.

### Características de los diferentes canales

**Canales principales:** son aquellos que cuentan con una mayor penetración dentro del mercado y permiten obtener acceso simple a métricas exclusivas por episodio, así como a novedades sobre últimas actualizaciones y tendencias.

- Spotify
- Sitio web
- Amazon Music
- Apple Podcasts
- Google Podcasts

### Otros canales:

- Anchor



- Breaker
- Pocket Casts
- RadioPublic

## Comunicación

### Estrategia de Comunicación

Todos los esfuerzos comunicacionales del primer año estarán concentrados en posicionar Posmopolitan como marca y a los conductores como figuras especializadas dentro del campo de la filosofía y la política. Sin embargo, en paralelo, se abordará una estrategia de promoción para el lanzamiento de cada episodio focalizada en la relevancia de cada temática de manera específica.

Al ser un programa nuevo con conductores desconocidos, la estrategia de difusión mediática será vital para generar conocimiento y lograr cobertura. A su vez, la figura del responsable de prensa será la encargada de mantener relaciones con los invitados, influencers, *partners* editoriales y gestionar la aparición de los conductores como figuras públicas, en medios afines a la marca.

### Estadios de la estrategia de posicionamiento de marca (AÑO 1):

**Etapa 1.** El objetivo primordial estará centrado en el posicionamiento de marca. Se trabajará sobre los siguientes pilares: ¿qué es Posmopolitan? ¿Quiénes son sus *hosts*? ¿Cuál es su diferencial respecto a otros podcasts? Duración aproximada: primeros 4 meses.

**Etapa 2.** Comunicación del contenido y su programación focalizando en su diversa oferta. Atención puntual a los temas de agenda pública y los intereses de las audiencias para responder de forma veloz. Duración aproximada: del mes 5 al 8.

**Etapa 3.** La última instancia de la estrategia focalizará sus esfuerzos en la creación de comunidad de oyentes. Se buscará incentivar la conversación en redes sociales,

lograr la suscripción a los distintos canales y actividades de Posmopolitan. Aquí entran en juego la comunicación de las plataformas de micromecenazgo para lograr un pequeño aporte por parte de los consumidores, entendiendo que el mayor afluente de ingresos será a través del sponsorio. Duración aproximada: del mes 9 al 12.

### **Estadíos de la estrategia por episodio:**

- **Etapa *teaser*:** se dará a conocer por redes sociales la producción del nuevo episodio y la temática general del mismo a través un contenido audiovisual atractivo para la audiencia. Inicio: 2 semanas antes del lanzamiento del episodio.
- **Etapa *prelanzamiento*:** se comunicará la fecha de estreno del episodio, mientras se generan contenidos en redes sociales y en el sitio web. Inicio: 1 semana antes del lanzamiento del episodio.
- **Etapa *lanzamiento*:** se comunica la disponibilidad del episodio en todas las plataformas de escucha de podcasts. Se realiza un envío de prensa a medios afines. Envío de *newsletter* para anunciar el estreno junto con información adicional relevante para la audiencia. En el caso de haber un invitado especial, se realiza un encuentro en vivo por Instagram o Youtube con aquella persona para comentar el episodio y ahondar más en su temática. Comienza la campaña publicitaria. Inicio: semana del lanzamiento.
- **Etapa *mantenimiento*:** se publican notas escritas por los conductores y relacionadas con la temática del episodio en distintos medios afines a la marca. Se realiza alguna actividad con un sponsor o *partner*. La campaña publicitaria continúa, pero con menos inversión. Inicio: semana 4.

### **Publicidad: Mix de medios**

#### **Propios:**

- Redes sociales:

- Cuenta de Twitter.
- Cuenta de Instagram.
- Canal de Youtube.
- Sitio web oficial: [www.posmopolitan.com](http://www.posmopolitan.com)
- Newsletter.

#### **Ganados:**

- Prensa en medios afines, foros y otras comunidades digitales.
- Menciones en canales de comunicación de invitados especiales.
- Menciones en canales de comunicación de partners.
- Influencers orgánicos.

#### **Pagos:**

- Facebook Ads focalizado en Instagram.
- Youtube Ads.
- Google Search.
- Compra programática.
- Contenido de marca en medios afines.
- Influencers.

#### **Consumer Journey**

#### **Modelo AIDAR (awareness, interest, desire, action, retention)**

- **Conocimiento:** el consumidor lee una nota publicada por un medio afín a Posmopolitan sobre el programa o una temática expuesta en uno de los episodios. También puede ser impactado por un anuncio.
- **Interés:** accede a redes sociales de Posmopolitan y consume el contenido editorial dispuesto allí.
- **Deseo:** mira un contenido en vivo de los conductores de Posmopolitan con una figura pública en Instagram o Youtube en el que debaten sobre un tema perteneciente a un episodio.

- **Acción:** se dirige a Spotify y escucha uno o varios capítulos de acuerdo a sus gustos.
- **Retención:** suscripción al canal de Spotify y al *newsletter*, seguimiento de Posmopolitan en redes sociales y generación de contenido mencionando a la marca.

#### **Métricas relevantes para medir la performance de la marca**

- Número de escuchas
- Cantidad de oyentes
- Cantidad de seguidores en redes sociales
- *Engagement rate* (%)
- Número de menciones en redes sociales
- *Share of voice*
- Total vendido



Universidad de  
**San Andrés**

## **Análisis económico financiero**

Se realizó una proyección trianual de egresos e ingresos para evaluar la viabilidad del proyecto. El mismo comenzará con una inversión inicial de \$3.500 USD que permitirá solventar la operatividad del primer trimestre y será recuperada al terminar el segundo período.

Para una cantidad anual de 24 episodios, se prevé un total de ventas brutas de \$20.000 USD con un precio promedio neto de \$689 USD por capítulo, conformado por diversos formatos de sponsoreo (spots, menciones, integraciones y contenido de marca). Los ingresos por monetización o micromecenazgo no fueron contemplados dentro del análisis, ya que estas estrategias todavía se encuentran en una etapa temprana de desarrollo por parte de los principales proveedores actores dentro de la industria (Spotify, Amazon Music y Apple Podcast).

Los costos se encuentran exclusivamente asociados a la realización de los episodios -desde su ideación hasta su disponibilidad- ergo, no presentan una variación interanual notablemente significativa.

El objetivo inicial es posicionar el programa y a sus conductores, por lo que el esfuerzo de Marketing será mayor que en los períodos subsiguientes, proyectándose una reducción del 50% a partir del segundo año.

Es importante destacar que para el segundo y tercer año se espera un crecimiento sobre el total de ventas del 100% y el 50% respectivamente. Este crecimiento se entiende como un resultado orgánico producto de los esfuerzos de posicionamiento de marca (gastos de Marketing) derivados del primer año.

Al finalizar el ejercicio, el valor actual neto arroja un total de \$20.136 USD y una tasa interna de retorno del 70%, exponiendo un resultado saludable para la realización del proyecto.

Análisis Económico Financiero						
Ventas		2022	2023	2024	Total	
Ventas Brutas		USD 20.000	USD 40.000	USD 60.000	USD 120.000	
Ventas Netas		USD 16.529	USD 33.058	USD 49.587	USD 99.174	
Unidades Vendidas		24	24	24	72	
Precio Promedio Neto		USD 689	USD 1.377	USD 2.066	USD 1.377	
Precio promedio por spot 20 seg		USD 103	USD 207	USD 310	USD 207	
Precio promedio por mención 20 seg		USD 344	USD 689	USD 1.033	USD 689	
Precio promedio por integración 20 seg		USD 207	USD 413	USD 620	USD 413	
Precio promedio por contenido de marca		USD 34	USD 69	USD 103	USD 69	
Descuentos Comerciales	5%	-USD 826	-USD 1.653	-USD 2.479	-USD 4.959	
IIBB	5%	-USD 785	-USD 1.570	-USD 2.355	-USD 4.711	
<b>Total Ventas Netas</b>		<b>USD 14.917</b>	<b>USD 29.835</b>	<b>USD 44.752</b>	<b>USD 89.504</b>	
Costos						
<b>Producto / Servicio</b>	<b>USD 250</b>	<b>USD 6.139</b>	<b>USD 5.939</b>	<b>USD 5.939</b>	<b>USD 18.017</b>	
Producción		USD 600	USD 600	USD 600	USD 1.800	
Honorario hosts		USD 3.600	USD 3.600	USD 3.600	USD 10.800	
Grabación y edición de sonido		USD 1.200	USD 1.200	USD 1.200	USD 3.600	
Librería de audio musical		USD 120	USD 120	USD 120	USD 360	
Software de edición de audio		USD 79	USD 79	USD 79	USD 237	
Diseño de portada		USD 240	USD 240	USD 240	USD 720	
Página web		USD 300	USD 100	USD 100	USD 500	
<b>Total Costos</b>		<b>USD 6.139</b>	<b>USD 5.939</b>	<b>USD 5.939</b>	<b>USD 18.017</b>	
<b>Margen Bruto</b>		<b>USD 8.778</b>	<b>USD 23.896</b>	<b>USD 38.813</b>	<b>USD 71.487</b>	
Gastos						
<b>Marketing</b>		<b>USD 12.240</b>	<b>USD 6.240</b>	<b>USD 6.240</b>	<b>USD 24.720</b>	
<b>Producción general</b>		<b>USD 4.528</b>	<b>USD 4.975</b>	<b>USD 5.423</b>	<b>USD 14.925</b>	
<b>Administración</b>		<b>USD 1.920</b>	<b>USD 1.920</b>	<b>USD 1.920</b>	<b>USD 5.760</b>	
<b>Otros gastos</b>		<b>USD 310</b>	<b>USD 315</b>	<b>USD 320</b>	<b>USD 945</b>	
<b>Total Gastos Operativos</b>		<b>USD 18.998</b>	<b>USD 13.450</b>	<b>USD 13.903</b>	<b>USD 46.350</b>	
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>-USD 10.219</b>	<b>USD 10.446</b>	<b>USD 24.911</b>	<b>USD 25.137</b>	
Impuesto a las Ganancias	30%	-USD 3.066	USD 3.134	USD 7.473	USD 7.541	
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-USD 13.285</b>	<b>USD 13.579</b>	<b>USD 32.384</b>	<b>USD 32.678</b>	
CAPEX		USD 3.500	USD 0	USD 0	USD 3.500	
<b>FREE CASH FLOW</b>		<b>-USD 3.500</b>	<b>-USD 13.285</b>	<b>USD 13.579</b>	<b>USD 32.384</b>	<b>USD 29.178</b>
<b>VAN</b>	15%	<b>-USD 11.572</b>	<b>USD 10.304</b>	<b>USD 21.404</b>	<b>USD 20.136</b>	
<b>TIR</b>					<b>70%</b>	
<b>ROMI</b>					<b>175%</b>	

\*Riesgo país promedio 2019 + Tasa del Tesoro USA

## Conclusiones

Desde sus orígenes hasta la actualidad, el *podcasting* ha evolucionado de manera exponencial, transicionando de experimento dedicado a satisfacer las necesidades de la acotada prensa independiente norteamericana a un fenómeno global abrazado por gigantes del *streaming*, corporaciones mediáticas y celebridades.

El nuevo paradigma digital, provocado por la democratización de las tecnologías de la información, hace ya algunas décadas, puso en jaque a las dinámicas relacionales preestablecidas en la sociedad occidental de consumo. En el área de la Comunicación, las audiencias adoptaron un rol más proactivo provocando el surgimiento de formatos innovadores que lentamente disputarían la hegemonía de los medios tradicionales de comunicación.

Si bien su adopción como producto cultural varía geográficamente, es interesante destacar la importancia de Latinoamérica y especialmente de la Argentina en el ranking mundial de escucha de podcasts. La crisis de fe en los medios tradicionales nacionales -acentuada por la pandemia-, sumada a las demandas de diversidad temática por parte de las generaciones más jóvenes produjo un acercamiento del público argentino a otro tipo de plataformas.

En este contexto se enmarca Posmopolitan, un podcast que surge de la necesidad intrínseca de una sociedad que exige nuevas narrativas para explicar su propia existencia y entender el porvenir. Este proyecto y su consecuente plan de Marketing tienen como centro de su estrategia a su audiencia. Es ella quien oficia como guía, mientras la marca se abre paso en una industria con bajas barreras de entrada y una escena local dominada por actores de diversa espalda operativa. Por este motivo, se buscará que los esfuerzos de marketing estén siempre enfocados en generar una comunidad sólida, leal y participativa.

Todavía es temprano para predecir el futuro del *podcasting*, especialmente en este ecléctico escenario adquisiciones, burbujas y algoritmos, pero algo sí es seguro: es ese mismo espíritu revolucionario que lo hizo nacer, es el que impulsa a nuevos proyectos, como Posmopolitan, a crecer, desarrollarse y proyectarse a futuro.

## Bibliografía utilizada

1. Abramovich, Giselle. n.d. *Voice Ads Are More Engaging Than Other Formats, Consumers Say*. CMO by Adobe. <https://cmo.adobe.com/articles/2019/2/adobe-voice-report-feb19.html#gs.hbxawr>.
2. Adgate, Brad. 2019. "Podcasting Is Going Mainstream". Forbes, 18 de noviembre. <https://bit.ly/2zQGFgG>
3. "Anchor." 2020. Anchor Terms of Service. <https://anchor.fm/tos>.
4. Asociación por los Derechos Civiles. 2020. "¿Quién defiende tus datos? 2019." Asociación por los Derechos Civiles. <https://adc.org.ar/2020/03/04/quien-defiende-tus-datos-2019/>.
5. Banco de la Nación Argentina. "Créditos para emprendedores", <https://bit.ly/3enIDnJ>
6. Banco Mundial. 2020. "La Economía en los tiempos del COVID-19", Informe Semestral de la Región América Latina y Caribe.
7. Cambridge Dictionary. 2020. "Cambridge Dictionary." Engagement. <https://dictionary.cambridge.org/es-LA/dictionary/english/engagement>.
8. Carman, Ashley. 2019. "Podcasters need listening data, so Nielsen is going to call people's homes to ask for it" The Verge, 11 de julio, <https://bit.ly/380dNPX>
9. Canals. 2018. *Media alert: Smart speaker installed base to hit 100 million by end of 2018*. Canals. [https://www.canals.com/static/press\\_release/2018/090718%20Media%20alert%20Smart%20speaker%20installed%20base%20to%20hit%20100%20million%20by%20end%20of%202018.pdf](https://www.canals.com/static/press_release/2018/090718%20Media%20alert%20Smart%20speaker%20installed%20base%20to%20hit%20100%20million%20by%20end%20of%202018.pdf).
10. CIA. n.d. "The World Factbook." CIA. [cia.gov/the-world-factbook/countries/argentina](https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/argentina)
11. Dirección General de Estadística y Censo y Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. 2021. "Líneas de pobreza y Canastas de consumo para la Ciudad de Buenos Aires. Febrero de 2021." Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=118538>.
12. Eco, Umberto. 1965. *Apocalípticos e integrados*. Barcelona: Lumen.
13. Elliott, Phillip. 1974. *Uses and Gratification Research: A Critique and a Sociological Alternative*. Londres: Blumler and Katz.
14. Espada, Agustin. 2020. "La argentina podcastera". Revista Anfibia, <http://revistaanfibia.com/ensayo/la-argentina-podcastera/>



15. Fisher, Mark. 2019. K-Punk: Vol. 1. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Caja Negra. ISBN: 978-987-1622-74-0.
16. Frizzell, Nell. 2016. "I felt like Morse tapping his first code" – the man who invented the podcast'. The Gardian, 3 de noviembre. <https://bit.ly/3enRxSm>
17. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. n.d. "¿Qué es el AMBA?" Buenos Aires Ciudad. <https://www.buenosaires.gob.ar/gobierno/unidades%20de%20proyectos%20especiales%20y%20puerto/que-es-amba>.
18. Gobierno de la República Argentina. n.d. "Niveles educativos." Gobierno de la República Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/estudiar/escuela/sistema/niveles>
19. González, Ángel. 2017. *Amazon's Alexa could become \$10 billion business by 2020, RBC analysts estimate.* Seattle Times. <https://www.seattletimes.com/business/amazon/amazons-alexa-could-become-10-billion-business-by-2020-rbc-analysts-estimate/>.
20. Gurman, Mark. 2020. "Apple Buys Startup That Creates Radio-Like Stations for Podcasts." Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-09-24/apple-buys-startup-that-creates-radio-like-stations-for-podcasts>.
21. INDEC. 2018. "Sistema educativo." INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censo República Argentina. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-33-98>.
22. Instituto Cervantes. 2019. "EL ESPAÑOL: UNA LENGUA VIVA - INFORME 2019." [https://cvc.cervantes.es/lengua/espanol\\_lengua\\_viva/pdf/espanol\\_lengua\\_viva\\_2019.pdf](https://cvc.cervantes.es/lengua/espanol_lengua_viva/pdf/espanol_lengua_viva_2019.pdf).
23. Instituto Nacional de Propiedad Industrial Argentina. "Protegé tu propiedad para favorecer el desarrollo productivo de tu empresa". Ministerio de Desarrollo Productivo, <https://www.argentina.gob.ar/inpi>
24. Kotler, Philip. 2000. Marketing Management (Millennium Edition). Prentice Hall: Custom Edition for University of Phoenix.
25. Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan. 2016. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. New Jersey: John Wiley & Sons. E-book PDF.
26. Juniper Research. 2017. *AMAZON ECHO & GOOGLE HOME TO RESIDE IN OVER 50% OF US HOUSEHOLDS BY 2022, AS MULTI-ASSISTANT DEVICES TAKE OFF.* Juniper Research. <https://www.juniperresearch.com/press/press-releases/amazon-echo-google-home-reside-over-50pc-us-house>.

27. La Nación, 2020, "Carta a Matías Kulfas. La propuesta económica que ideó la industria publicitaria para reactivar el sector", 30 de abril.
28. Marr, Bernard. 2019. "What Is 5G Technology And How Must Businesses Prepare For It?", Forbes, 25 de octubre, <https://bit.ly/37OmvAx>
29. Matney, Lucas. 2020. "Twitter begins rolling out audio tweets on iOS." *Techcrunch*, junio 17, 2020.  
<https://techcrunch.com/2020/06/17/twitter-begins-rolling-out-audio-tweets-on-ios>
30. McDonald, James, Rob Clapp. 2020. "Global Ad Trends: The impact of COVID-19 on ad investment", WARC, <https://bit.ly/3enpRwF>
31. Ministerio de Cultura. 2017. Medidas para el sector de la cultura ante el COVID-19. Gobierno de la Nación Argentina, <https://bit.ly/37PGjU5>
32. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación Argentina, Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el Marco de la Emergencia Pública, Ley 27541, Artículo 35.
33. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación Argentina, DCTO-2019-99-APN-PTE, Ley N° 27.541, Reglamentación.
34. Moore, Justine, Olivia Moore. 2019. "After a breakout year looking ahead to the future of podcasting". *Techcrunch*, 21 de agosto, <https://tcn.ch/37PF7QB>
35. Mukhopadhyay, Samhita. "Teen Vogue is Good", interviewed by David Palumbo-Liu, *Jacobin Magazine*, <https://bit.ly/2CtWZFa>
36. Newman, Nic, Richard Fletcher, Anne Schulz, Simge Andi, and Rasmus K. Nielsen. 2020. *Reuters Institute Digital News Report 2020*. Reuters Institute.  
[https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-06/DNR\\_2020\\_FINAL.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-06/DNR_2020_FINAL.pdf).
37. Nielsen. 2016. "2016 NIELSEN SOCIAL MEDIA REPORT SOCIAL STUDIES: A LOOK AT THE SOCIAL LANDSCAPE." <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/2016-nielsen-social-media-report.pdf>
38. OCDE/CAF/CEPAL. 2018. *Perspectivas económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones para el desarrollo*. París: Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2018-es>
39. Osterwalder, Alexander. n.d. "Alex Osterwalder." Hi! I'm Alex Osterwalder. <http://alexosterwalder.com/>
40. Patterson, Maya, and Rémy Bourgoin. 2020. *Your Tweet, your voice*. Twitter.  
[https://blog.twitter.com/en\\_us/topics/product/2020/your-tweet-your-voice.html](https://blog.twitter.com/en_us/topics/product/2020/your-tweet-your-voice.html).

41. Peiser, Jaclyn. 2019. "Podcast Growth Is Popping in the U.S., Survey Shows". The New York Times, 6 de marzo. <https://nyti.ms/2V6AkFo>.
42. Polack, María E. 2020. "Educación. Solo el 23,8% de la población ocupada tiene nivel superior o universitario completo." *LA NACIÓN*, julio 16, 2020. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/educacion-solo-238-poblacion-ocupada-tiene-nivel-nid2398003/>.
43. Porter, Michael E. 1979. "How Competitive Forces Shape Strategy." *Harvard Business Review*, (marzo). <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>.
44. Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press ed. New York: n.p. ISBN 0-02-925090-0.
45. Posmopolitan. 2020. "Encuesta podcastera." Google Forms. [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdvSBVtfu9rC2CtMZ-QDyS9Ka7nrRY7IG8yQc\\_SQIHHRd\\_8Xw/formResponse](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdvSBVtfu9rC2CtMZ-QDyS9Ka7nrRY7IG8yQc_SQIHHRd_8Xw/formResponse).
46. Prensky, Marc. 2001. "Digital Natives, Digital Immigrants." *On the Horizon* 9, no. 5 (octubre): 6.
47. Radio 4 in Four. "The man who accidentally invented the word 'podcast'". BBC, <https://bbc.in/3fENFfQ>
48. Raphael, Rina. 2017. "Netflix CEO Reed Hastings: Sleep Is Our Competition." *Fast Company*. <https://www.fastcompany.com/40491939/netflix-ceo-reed-hastings-sleep-is-our-competition>.
49. Real Academia Española. n.d. "Diccionario de la Real Academia Española." Posmodernidad. <https://dle.rae.es/posmodernidad>.
50. Revista Cosmopolitan. n.d. "Cosmopolitan." <https://www.cosmopolitan.com>.
51. Seizov, Ognyan. 2014. *Political Communication Online: Structures, Functions, and Challenges*. Routledge. E-book en PDF.
52. Spotify Technologies S.A. 2019. "2019 Wrapped for Podcasters: Your Year on Spotify." Spotify for Podcasters. <https://bit.ly/35RU6Jn>.
53. Spotify Technologies SA. 2020. "Shareholder Letter Q4 2019." Financial Results. [https://s22.q4cdn.com/540910603/files/doc\\_financials/2019/q4/Shareholder-Letter-Q4-2019.pdf](https://s22.q4cdn.com/540910603/files/doc_financials/2019/q4/Shareholder-Letter-Q4-2019.pdf).

54. Spotify Technologies S.A. 2020. "Spotify Technology S.A. Announces Financial Results for Second Quarter 2020." Business Wire. <https://www.businesswire.com/news/home/20200729005266/en/>.
55. Steele, Anne. 2020. "Amazon Music Joins Podcasting Fray." The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/amazon-music-joins-podcasting-fray-11600261201>.
56. The Conversation. 2020. "Podcast revolution: the rise and rise of audio storytelling". <https://bit.ly/3dhe81u>
57. Thomas, Chris A. 2009. "Using Technology to Reintegrate Learning and Doing: IBM's Approach and its Implications for Education." In Handbook of Research on E-Learning Applications for Career and Technical Education: Technologies for Vocational Training (2 Volumes), 12. Long Beach, California: Victor X. Wang. 10.4018/978-1-60566-739-3.ch005.
58. TrendWatching. 2019. "5 trends for 2020", <https://bit.ly/37P6k5Q>
59. U.S Copyright Office Summary. 1998. "THE DIGITAL MILLENNIUM COPYRIGHT ACT OF 1998", <https://www.copyright.gov/legislation/dmca.pdf>
60. Universidad Nacional de San Martín. n.d. "Lectura Mundi." Lectura Mundi. <https://www.unsam.edu.ar/lecturamundi/>.
61. University of Glasgow. 2019. "Music Consumption has unintended economic and environmental costs", 8 de abril, <https://bit.ly/3dIRViM>
62. Voxnest. 2019. "Top growing podcasting countries", <https://bit.ly/2V3DBoO>
63. Wolf, Mauro. 1987. La investigación de la comunicación de masas, Críticas y perspectivas. Buenos Aires: Instrumentos Paidós.