

# La radio, modelo de negocio en transición: estrategias de oferta y de comercialización en el contexto digital

**JOSEP MARIA MARTÍ**

Profesor titular del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)

JosepMaria.Marti@uab.cat

**BELÉN MONCLÚS**

Investigadora postdoctoral del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la UAB

Belen.Monclus@uab.cat

**MARIA GUTIÉRREZ**

Profesora titular del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la UAB

Maria.Gutierrez@uab.cat

**XAVIER RIBES**

Profesor titular del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la UAB

Xavier.Ribes@uab.cat

*Artículo recibido el 18/04/2015 y aceptado el 27/05/2015*

**Resumen**

La compleja situación actual preocupa a los operadores radiofónicos, que, aunque ven aumentar sus audiencias, experimentan una reducción de la inversión publicitaria, base de su modelo de negocio. En estas circunstancias poco favorables, han dedicado recursos humanos y económicos a desplegar su presencia en diferentes plataformas digitales. Para rentabilizar esfuerzos, la producción radiofónica dirigida a los soportes online se genera, en su mayoría, a partir de los contenidos emitidos por la antena convencional. Este trabajo se acerca a los operadores para averiguar cómo hacen frente a los retos que la crisis económica les plantea y para presentar las soluciones que están ensayando en la era digital.

**Palabras clave**

Radio, plataformas digitales, crisis, publicidad, estrategias empresariales.

**Abstract**

Today's complex situation is a source of concern for radio broadcasters who, although their audiences are growing, are witnessing a drop in advertising revenue, the basis of their business model. Given these adverse circumstances, their human and economic resources have been allocated to providing a presence on a range of digital platforms. In order to ensure a return from their efforts, radio production aimed at online supports is mostly generated from content produced for conventional broadcasting. This paper looks at the challenges posed for broadcasters by the economic crisis and how they are attempting to develop solutions in the digital era.

**Keywords**

Radio, digital platforms, crisis, advertising, business strategies.

**1. Introducción**

La radio se halla en un estadio de transición (Ofcom 2007, 2014; Winseck 2010). El medio de difusión más antiguo tiene que hacer frente a varios retos en el contexto actual de convergencia que cuestionan su esencia y su evolución como medio de comunicación de masas. Los nuevos soportes de difusión de la señal radiofónica, las nuevas formas de consumo radiofónico, la fragmentación y la desagregación de la audiencia, el nuevo entorno de Internet, la convivencia analógica-digital, la caída de la inversión publicitaria, la crisis económica y su modelo de negocio obsoleto son los principales retos internos que diariamente desvelan los operadores radiofónicos, a los que hay que añadir la competencia resultante del ecosistema digital.

Tal y como sostiene Zallo (2010), las tecnologías digitales

han sacudido los cimientos, las relaciones y los equilibrios de la cultura y la comunicación social, y la crisis económica y financiera actual ha agravado esta situación de diversas maneras. El sector radiofónico es consciente de que la radio como la hemos entendido hasta ahora –de ondas hertzianas y en el transistor– tiene fecha de caducidad, lo que significa una transformación de la comunicación radiofónica tanto en el ámbito de la producción como del consumo (Venzo 2008). Consecuentemente, los operadores deben replantear su modelo de negocio<sup>1</sup> y definir estrategias empresariales factibles que garanticen la longevidad del medio y su rol social. En el entorno digital, la identificación de modelos de negocio viables se ha convertido en una cuestión capital, polémica y necesaria especialmente para los medios de comunicación tradicionales (Macnamara 2010).

En términos de pensamiento evolutivo, la supervivencia de la radio –como la de cualquier especie– pasa por su capacidad de adaptabilidad y especialización para así distinguirse del resto de competidores. Los operadores radiofónicos deben empezar a tomar decisiones con una clara visión empresarial de futuro. Obviamente, esta no es una tarea fácil cuando no existen referentes claros de éxito y la fórmula ensayo-error no es aceptable en tiempos de escasez de recursos económicos.

## 2. Situación actual del sector radiofónico

Este apartado pretende ofrecer una mirada rápida a la realidad actual de la industria radiofónica española y catalana mediante tres aspectos que inciden en la concepción de su modelo de negocio y que podrían determinar su transición evolutiva. El primero, la notable caída de la inversión publicitaria, desde 2008, como consecuencia de la crisis económica global; el segundo, si bien el número de oyentes radiofónicos parece que se mantiene estable e incluso se incrementa ligeramente, el entorno digital permite nuevas formas de consumo asincrónico y en stock con la consiguiente fragmentación de la audiencia; y, finalmente, el tercero, no menos importante, la implementación de diferentes tipos de soportes digitales han alterado la escucha y también el consumo de los contenidos radiofónicos. Los tres factores abren la puerta a nuevas vías de negocio.

### 2.1 Caída de la inversión publicitaria

El modelo de negocio tradicional de la radio en España y en Cataluña se fundamenta en los ingresos publicitarios (CNMC, 2014), en el caso de las radios privadas; las públicas se financian con las ayudas económicas de los contrato programa con la Administración, salvo Catalunya Ràdio, que combina financiación mixta con publicidad. La crisis económica global,

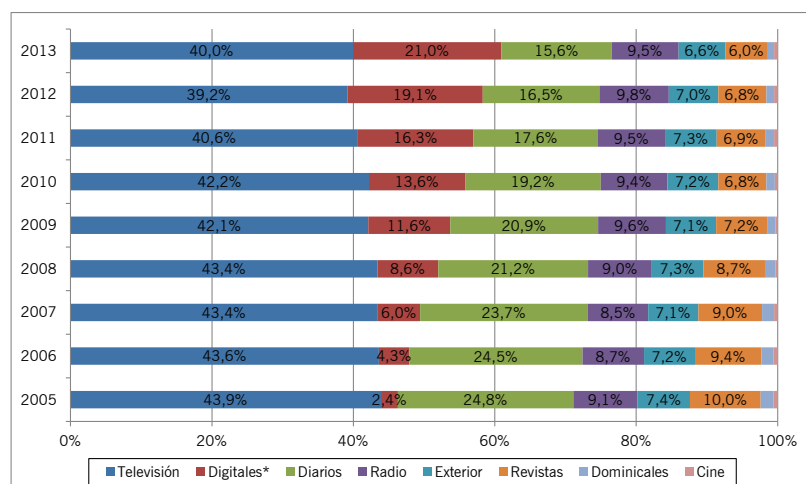
iniciada en septiembre de 2007, y el surgimiento de nuevos medios han propiciado en los últimos años grandes recortes en el presupuesto publicitario de los anunciantes y en su redistribución entre los medios existentes. A esta circunstancia hay que añadir una migración de parte de la inversión global hacia los medios digitales en detrimento de los convencionales. Estos dos factores inciden notablemente en la disminución del volumen de ingresos del conjunto de la industria radiofónica en los últimos años.

El gráfico 1 muestra cómo se está produciendo el reparto de la inversión publicitaria entre los medios convencionales y digitales en España antes de la crisis y mientras duró, y cómo la inversión en medios digitales está incrementando su cuota participativa exponencialmente. Mientras que la radio, a pesar de la disminución, presenta un mejor comportamiento, la televisión y la prensa son los medios que acusan más esta nueva redistribución.

Si bien los anunciantes parecen conservar su confianza en el medio, otra cuestión es el volumen de ingresos que ello supone para la radio. Así, la ocupación publicitaria no ha bajado pero sí el precio medio de la inserción (Infoadex 2014). Sus ingresos han disminuido un 40,5% entre 2007 y 2013 en el conjunto del territorio español con una cuota de mercado en torno al 9,5%. En este periodo, la radio española ha pasado de ingresar 678 millones de euros a 403,6 millones (Infoadex 2014).

De hecho, la inversión publicitaria está experimentando la mayor caída de su historia a nivel internacional (Pfeiffer y Zinnbauer 2010), circunstancia compartida con los mercados español y catalán. En Cataluña, la disminución de los ingresos por publicidad, entre 2007 y 2013, ha sido del 42,9%, 2,4 puntos más que en España. La radio catalana ha pasado de percibir 75,3 millones de euros en 2007 a 43 millones en 2013 (Media Hotline 2014). En consecuencia, la participación de la radio catalana en la inversión publicitaria de los medios

Gràfic 1. Distribución de la inversión publicitaria en medio en España, 2005-2013 (en porcentaje)



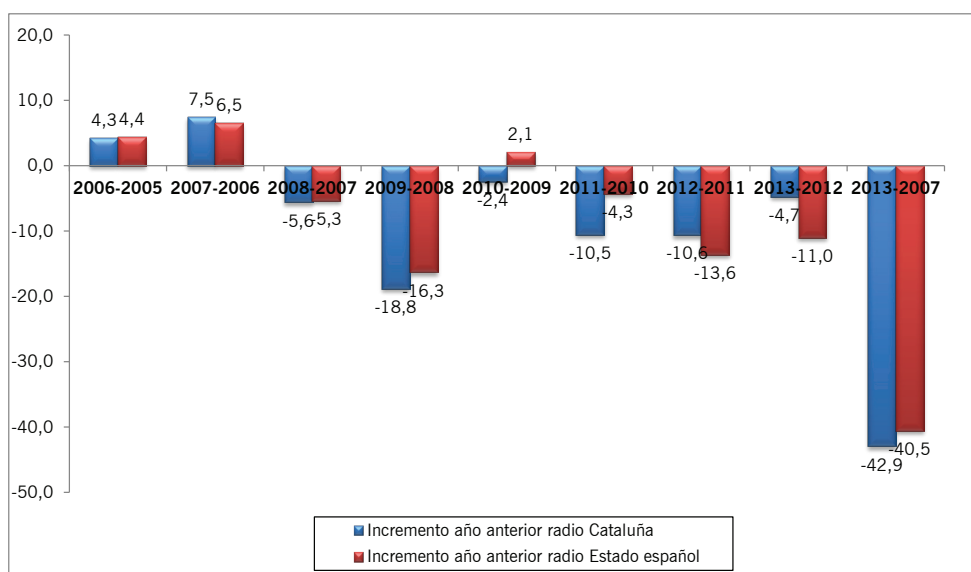
\* Los datos relativos a *digitales* incluyen Internet y móviles.

Fuente: Infoadex (2014).

**Tabla 1. Evolución de la inversión publicitaria en radio en España y en Cataluña, 2005-2013 (en millones de euros)**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Estat espanyol	609,9	636,7	678,0	641,9	537,3	548,5	524,9	435,5	403,6
Catalunya	67,2	70,1	75,3	71,1	57,7	56,3	50,4	45,1	43,0

Fuente: Elaboración propia a partir de Infoadex (2014) y Media Hotline (2014).

**Gráfico 2. Comparación de la caída de la inversión publicitaria en radio en España y Catalunya, 2005-2013 (en porcentaje)**

Fuente: Elaboración propia a partir de Infoadex (2014) y Media Hotline (2014).

convencionales ha pasado de representar el 10,6 %, en 2007, al 14,5%, en 2013. Si bien en España y en Cataluña, de todos los medios, la radio parecía ser el que mejor resistía inicialmente la caída de los ingresos publicitarios, a partir de 2009 experimenta una disminución notable del volumen de facturación, siendo esta caída más acusada en el territorio catalán, como evidencia la tabla 1.

Se observa, pues, que la disminución de la inversión publicitaria ha sido más notable en el mercado catalán en los primeros años de la crisis (2008-2011), mientras que en los últimos dos años esta situación se ha revertido y el mercado español presenta una caída más acusada, como muestra el gráfico 2. La mejora experimentada por el medio radiofónico respecto del resto de medios se debe básicamente al buen comportamiento de los anunciantes locales. Sin embargo, este fortalecimiento del mercado local se empezó a romper a partir de 2009, cuando la persistencia en la caída del consumo hace que estos anunciantes empiecen a perder su capacidad de resistencia (Yarza 2011, 123).

Los operadores creen que esta situación se mantendrá mientras el contexto económico no mejore y aumente el consumo, y consideran que difícilmente recuperarán el volumen

de negocio anterior a la crisis. En este sentido, la confianza de los anunciantes hacia el medio radio como soporte publicitario no compensa los recortes constantes y notables que los operadores sufren mensualmente en sus ingresos por publicidad, lo que se traduce en la reducción de la fuerza de trabajo propio, el aumento de la externalización y la paralización de cualquier estrategia de crecimiento o mejora que comporte algún tipo de inversión.

Esta primera radiografía del sector radiofónico dibuja un escenario complejo para garantizar la viabilidad económica del medio y plantea la necesidad de desarrollar estrategias empresariales que mitiguen su dependencia de la publicidad convencional como fuente principal de financiación. En otras palabras, tiene que superar cuanto antes el corsé del modelo *media* clásico y adoptar el de plataforma, ya que es necesario que la radio esté no solamente en la red, sino también en los dispositivos móviles, cuya implementación ya una realidad.

## 2.2 Sostenibilidad y crecimiento de la audiencia

Según el *Estudio General de Medios* (AIMC 2014) y el *EGM Barómetro Cataluña* (AIMC y Fundacc 2014), el 61,0% de la población española y el 63,6% de la catalana escuchan

diariamente la radio. El número de oyentes en ambos territorios se ha incrementado de manera sostenida y notable desde el inicio de la crisis económica hasta llegar a la actualidad con valores muy superiores a los obtenidos a finales de la era analógica, cuando la concurrencia de medios era mucho menor. Sin embargo, excepto épocas concretas, el índice de penetración del medio en el conjunto del Estado español ha sido, y sigue siendo, uno de los más bajos de Europa; paradójicamente, su prestigio ha ido en aumento en paralelo a su nivel de influencia. Las interpretaciones sobre esta realidad son variadas, una de ellas podría tener que ver con la insuficiencia de la investigación demoscópica, dada la extraordinaria fragmentación del número de emisores y las desigualdades territoriales en cuanto al mercado de la oferta (Martí 2004).

El gráfico 3 dibuja esta evolución de la penetración de la radio en el territorio español y catalán e incluye también la de internet. En este sentido, la radio se sitúa como segundo medio de comunicación con mayor penetración después de la televisión en España (AIMC 2014), mientras que en Cataluña, internet ocupa esta segunda posición y relega a la radio en el tercer puesto (AIMC y Fundacc 2014); una situación que también podría producirse en el resto del territorio español a corto plazo.

Actualmente la radio musical es la preferida de los oyentes españoles (57,2%) y catalanes (56,4%), seguida de la radio generalista (47,0% en España, 49,3% en Cataluña) y, aunque menos, la radio informativa (4,9% en España, 6,3% en Cataluña) (AIMC 2014; AIMC y Fundacc 2014). Un factor a tener en cuenta, que apuntan estudios precedentes en el ámbito catalán, es que desde 2009 se está produciendo un aumento importante

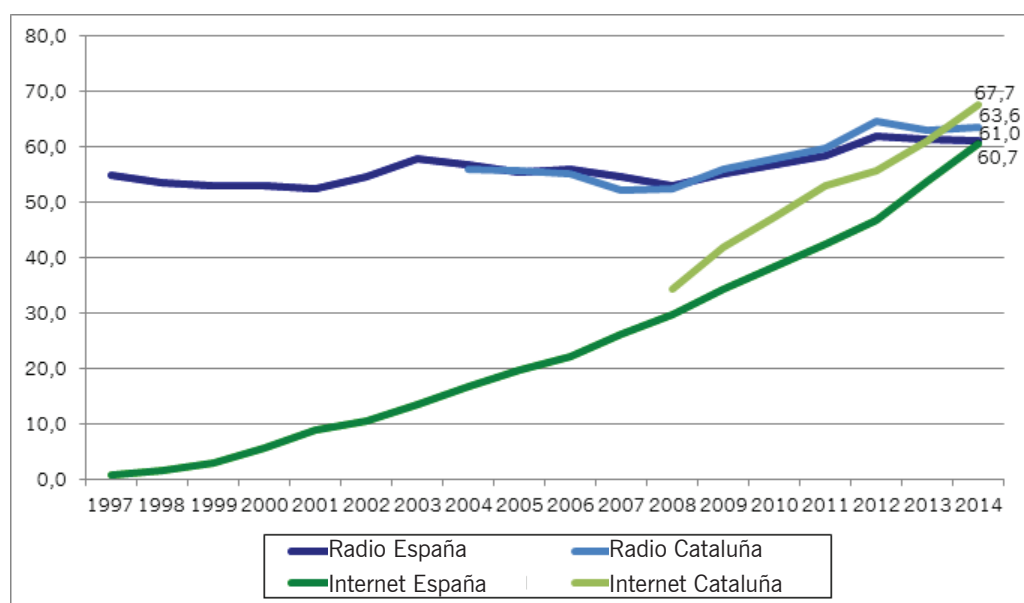
de jóvenes en la radio musical (Llorens 2014), que ha supuesto un rejuvenecimiento progresivo de la media de edad del oyente catalán. Respecto de la calidad de la escucha, en el caso de los jóvenes catalanes es esporádica, con un tiempo de exposición reducido y concentrado básicamente en el *prime time* (Martín et al. 2010, 74-75), una circunstancia que se podría extrapolar a otros segmentos poblacionales y territorios.

### 2.3 El nuevo paradigma de internet y los dispositivos portátiles

La implantación de internet ha supuesto una revolución en el ámbito tecnológico y social, entre otros, que ha sacudido los postulados tradicionales de la forma de hacer y de entender la radio. Como sostiene Franquet, aunque “los cambios no son consustanciales al medio radiofónico” (2008, 10), tal vez sea el más afectado. Los nuevos hábitos de consumo (multiplataforma y dispositivos móviles) “pueden poner en peligro el romance mantenido durante décadas entre la radio y este público juvenil” (Franquet 2008, 10). El informe *Spain Digital Future in Focus 2013* (comScore 2013) mostraba que España se convierte en 2012 en el país europeo con mayor índice de penetración de *smartphones* (66%), que supera la media europea (57%). En relación con el consumo digital, el estudio *From platforms to people, España 2014* (comScore 2015) resalta que la audiencia móvil de más de 18 años se sitúa en torno a los 23 millones de usuarios. Este mismo estudio destaca la aparición, bastante significativa, de lo que denominan *multiplatform user*.

Según los estudios *La radio: tradicional vs online* (AIMC 2012) y *Navegantes en la Red* (AIMC 2015), el consumo de radio a través de internet crece en España. El 22% de los

**Gráfico 3. Evolución de la penetración de radio e internet en España y en Cataluña, 1997-2014 (en porcentaje)**



Datos: oyentes radio/día; internet/ayer.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del *Estudio General de Medios* (AIMC 2014) y del *EGM Baròmetre Catalunya* (AIMC i Fundacc 2014).

usuarios de internet escucha diariamente la radio a través de la red y el 19,3%, mediante el teléfono móvil (AIMC 2015). En relación con el consumo semanal, estas cifras alcanzan el 42,8% y el 36,5%, respectivamente (AIMC 2015). Asimismo, el 17,2% de los internautas españoles descarga programas de radio para escuchar posteriormente. Si bien el móvil se perfila como el dispositivo portátil preferido para la escucha de radio *online*, el 18,4% de los usuarios españoles afirman escuchar la radio a través de la tableta en el último mes (AIMC 2015). Los estudios también evidencian que prima el consumo *online* en directo sobre el *podcast*, evidenciando que para los ciberoyentes internet es un soporte más donde escuchar los contenidos analógicos (AIMC 2012). En el caso de los jóvenes españoles y catalanes de 14 a 24 años, el consumo de internet en el año 2014 supera por primera vez el consumo de televisión y continúa muy por encima del consumo de radio (AIMC 2.014; AIMC y Fundacc 2014).

Considerando que la inversión publicitaria digital ha alcanzado en España los 878,4 millones de euros, de los que 39,9 millones se destinan a dispositivos móviles (IAB Spain 2014), internet y los dispositivos portátiles se convierten en un nuevo paradigma de oportunidades para la explotación comercial del negocio radiofónico.

La revisión documental evidencia la falta de consenso sobre el modelo de negocio de los medios convencionales en el entorno digital (Collins 2011; Pavlik 2008; Winseck 2010, entre otros). Según Chan-Olmsted y Ha (2003), el éxito está en mejorar el producto aumentando su eficiencia y estableciendo nuevas formas de relación con los clientes. Sin embargo, con respecto a los principales operadores radiofónicos, la apuesta ha sido la gratuidad de los contenidos ante el pago, mientras que los servicios de valor añadido se concentran principalmente en archivos y hemerotecas sonoras (Rojo *et al.* 2008). Los operadores radiofónicos tradicionales están en la red como un seguro de futuro, más que con una idea clara de explotación de su potencial con nuevas formas de contenidos y nuevos métodos de distribución (Nguyen 2008).

### 3. Metodología

Este trabajo quiere profundizar en las causas de la crisis que afecta al sector radiofónico desde hace décadas y definir las estrategias empresariales que los operadores radiofónicos de la antena convencional han diseñado para afrontarla. La metodología empleada se ha basado en una revisión exhaustiva de publicaciones científicas centradas en diversos factores que, de una manera u otra, forman parte del origen de la crisis. También se han examinado informes profesionales del sector y, por último, se han realizado entrevistas semiestructuradas a responsables de los cuadros directivos del Grupo de Emisoras de Catalunya Ràdio, de RAC1, de la Cadena SER y de RNE. A lo largo del texto, se identifican los cargos y la empresa en la que desarrollan su tarea.

Para la configuración de la muestra, se han aplicado los siguientes criterios:

- Titularidad pública/titularidad privada. Los primeros, como servicio público, tienen la misión de fomentar la innovación, la creación y la atención a la cultura, e impulsar la participación de la audiencia.<sup>2</sup>
- Ecosistema estatal/ecosistema autonómico.
- Índices de audiencia en cada ecosistema.

El cruce de estos criterios permite analizar realidades diferentes y detectar la presencia de particularidades en función de la titularidad, del ecosistema y/o de la audiencia. La investigación ha sido llevada a cabo por el Observatorio de la Radio en Cataluña (GRISS<sup>3</sup>-UAB) durante el periodo 2012-2014.

### 4. Buscando nuevas estrategias de comercialización

La entrada de los operadores de antena convencional en internet los situaba dentro de un escenario nuevo en el que se multiplicaban los competidores, donde la marca radiofónica quedaba diluida y donde, además, era difícil encontrar un modelo de negocio rentable y todavía lo es. Ante este conjunto de circunstancias, la gestión de la “postradio” (Ortiz 2012) no se podía plantear siguiendo los parámetros del *broadcast* tradicional.

Ante la incertidumbre provocada por el mundo digital, cada operador aplicó políticas de talante heurístico con el ánimo de reproducir en el entorno digital el posicionamiento de la que ya gozaba dentro del ecosistema radiofónico con la antena convencional. El análisis de las entrevistas realizadas revela que cada emisora/canal ha seguido una hoja de ruta particular de acuerdo con sus intereses, con independencia de la titularidad y/o el ámbito de difusión.

Para la mayoría de los entrevistados, la primera cuestión a resolver era la rentabilidad de los contenidos, es decir, encontrar la mejor manera de explotarlos en el ámbito digital. Para la radio pública, el impacto social del proyecto digital ha sido un factor clave y de forma especial para RNE, la única emisora de las analizadas con financiación exclusivamente no publicitaria, ya que “nos benefician las nuevas tecnologías; en cuanto a la multiplicación del soporte, también multiplica las posibilidades de escuchar la radio “ (director-Programas-RNE). Para las privadas y también para Catalunya Ràdio, con financiación mixta, la interrelación entre el índice de audiencia y los ingresos publicitarios continúa siendo la base del modelo de negocio radiofónico. La dificultad de consensuar un estándar homologable para el estudio de la *ciberaudiencia*<sup>4</sup> ha alargado el proceso de transformación del sistema de comercialización en el que es fundamental distinguir entre oyente y usuario.

Uno de los efectos de la crisis económica tiene que ver con la publicidad, “... ya que muchas marcas que invertían sobre todo en medios, que son, desde el punto de vista de la rentabilidad, más caros [...] van a buscar medios refugio [...] y la radio era de los medios convencionales, el medio más económico” (jefe-

Marketing-Publipressmedia-RAC1). Si bien esta circunstancia ayudó a la sostenibilidad económica de la industria radiofónica, también se convirtió en un elemento que ha ralentizado la exploración de formas publicitarias y estrategias de comercialización más innovadoras. Aunque se ha observado un aumento del *pre-roll* en las webs de las emisoras, además de *banners*, *interstitials* y *pop-ups*, la caña continúa liderando el ranking de manifestaciones publicitarias en la antena.

En realidad, la primera preocupación de los operadores ha sido resolver el traspaso de los contenidos analógicos a digitales “sin entender que esta migración, sin un modelo de explotación adecuado, era una migración incompleta” (director-Catalunya Ràdio). En este sentido, el patrocinio, del *stream* en primer lugar y después del *podcast*, ha sido la fórmula inicial para iniciar el negocio radiofónico en la red. En esencia, se trata de “priorizar la venta asociada al analógico” (director-RAC1).

El anunciante, sin embargo, aunque seducido por los índices de audiencia de la antena, cada vez más percibe la importancia del entorno *online*, el cual, recogiendo la expresión del director de RAC1, se convierte en un “segundo repetidor”, en este caso, digital. Ahora bien, los condicionantes son significativamente diferentes porque “ahora no hay reválidas trimestrales, sino que hay reválidas diarias e, incluso, nocturnas” (director-Área de Estrategia-Catalunya Ràdio). Y es que los operadores pueden calibrar el impacto del número de descargas de *podcast* y de las actividades que tienen lugar en las redes sociales en cada momento. Todavía queda mucho camino por recorrer, ya que la potencialidad de la antena no tiene necesariamente un reflejo directo en el entorno *online*: “teniendo más de 10 millones de oyentes en seis cadenas de radio, nosotros no podemos tener 300.000 seguidores en Facebook” (directivo-Prisa Brand Solutions-publicidad-Cadena SER).

La mayoría de entrevistados reconocen su falta de experiencia en el nuevo entorno digital y la necesidad de adoptar estrategias claras. Aunque el caso de RNE es diferente, la crisis económica global y el desarrollo del entorno *online* ha acentuado la preocupación por la financiación. En principio, “se ha tenido que repartir el presupuesto [...] no tenemos más fuente de financiación [...] Otra cosa es que por tradición vemos ciertos patrocinios culturales mucho más en televisión que en radio e Interactivos<sup>5</sup> aún no está trabajando en esta fórmula» (director-Programas-RNE), circunstancia que ralentiza el proceso de adaptación de un nuevo modelo de explotación de los contenidos radiofónicos

#### 4.1 La rentabilidad de los contenidos

El entorno 2.0 amplía el concepto de consumo radiofónico, que deja de ser exclusivamente lineal. Pero también varía el objeto a consumir, que además de sonoro puede ser complementado con texto y/o imagen. Dar valor a los contenidos es uno de los objetivos prioritarios de los operadores, que consideran que con esta acción también refuerzan la marca digital.

En la antena convencional, la oferta de contenidos se ha basado en la explotación de fórmulas de bajo riesgo<sup>6</sup> que

garantizaban aglutinar el máximo número de oyentes, pues de su volumen dependía la inversión publicitaria. Este principio de corte cuantitativo no es trasladable al entorno *online*, donde la especialización es fundamental para diferenciarse en un mercado altamente competitivo. Desde esta perspectiva, los operadores deben compatibilizar la producción de radio analógica con la construcción de la radio digital.

En la antena convencional, la oferta de contenidos se ha basado en la explotación de fórmulas de bajo riesgo<sup>7</sup> que garantizaban aglutinar el máximo número de oyentes, pues de su volumen dependía la inversión publicitaria. Este principio de corte cuantitativo no es trasladable al entorno *online*, donde la especialización es fundamental para diferenciarse en un mercado altamente competitivo. Desde esta perspectiva, los operadores deben compatibilizar la producción de radio analógica con la construcción de la radio digital.

El trasvase de contenidos de la antena a los *sites* corporativos, ya sea como programa o como sección para facilitar la descarga de audios y su posterior consumo en dispositivos móviles, ha sido la forma más adoptada por el conjunto de los operadores que han participado en la investigación. En un inicio, la ausencia de una herramienta consensuada de medida que permitiera contrastar los índices de consumo de los diferentes operadores ha promovido el diseño de medidores propios que cada operador ha utilizado como más le ha interesado a la hora de negociar con los anunciantes. Aparte del volumen de oyentes, el discurso de los operadores se ha ampliado con comentarios tales como “el mes de mayo tuvimos 1.764.000 descargas” (director-RAC1); “Sus marcas se verán reflejadas más allá de la antena” (Área de Audiencia-Catalunya Ràdio); o “tenemos cerca de 1.300.000 de usuarios únicos en cadenas.com” (jefe-Digital-Cadena SER). Desde una perspectiva menos tensa en relación con los índices de audiencia, RNE puntualiza que “normalmente, los programas que tienen más descargas [...] son los que tienen más audiencia. Esto no impide que haya programas que tengan más descargas que otros por el horario” (director-Programas-RNE).

La comercialización y la explotación han de empezar por valorar los contenidos radiofónicos, una estrategia que, aparte del rendimiento económico, debe impactar socialmente. Para Catalunya Ràdio, esto significa concentrarse en proyectos asociados a marcas que generan valores similares a los de la emisora/cadena. En esta línea trabaja iCat.cat, “el portal de la música y de la cultura emergente”,<sup>8</sup> fruto de la reconversión de iCat FM, primera experiencia en Cataluña y España que aglutinaba los conceptos de radio e internet, su primera actividad ha sido la de convertirse en la emisora radiofónica del festival Sónar 2013,<sup>9</sup> uno de los más importantes exponentes de la música creativa e independiente, valores que comparten. Esta alianza les ha permitido difundir en *streaming* los conciertos,<sup>10</sup> proyectándose hacia un público internacional<sup>11</sup> interesado en estos contenidos. La estrategia se enmarca en lo que el director de Catalunya Ràdio define como “publicidad colaborativa”, es decir, “en estrategias comunes con la propia casa comercial”.

El análisis de las entrevistas muestra que esta fórmula se ha convertido en una tendencia generalizada que ya sigue gran parte de los operadores. Ahora bien, en el caso de RNE solo queda circunscrita a los contenidos culturales “porque sí nos permiten la financiación cultural a través de las Fundaciones<sup>12</sup>” (director-Programas-RNE).

La vinculación de valores entre marcas es construida por Cadena SER con el “Brand Day” o la “Brand Week”, donde se dedica un día o una semana de la programación a una marca determinada. “Va en formato de entrevista, en cuñas posicionadas en las señales horarias, va en menciones de las voces comerciales que hay en cada uno de los programas” (directivo-PBS-publicidad - Cadena SER). En ocasiones, es la propia cadena la que crea un concepto que desarrolla en forma de contenidos en los principales programas de la parrilla, como “El congreso de la vida buena”.<sup>13</sup> De esta manera, la marca se asocia a la ciudad que acoge el congreso, reforzando su visibilidad mediante la realización en directo de uno de los programas significativos de la emisora.

La mayoría de los operadores de las radios con inversión publicitaria coinciden en señalar que este pliego de acciones es más factible cuando el posicionamiento en el mercado de la marca radiofónica va acompañado de unos índices de audiencia significativos. Sin embargo, este tipo de intervenciones comunicativas aparecen también como una tendencia generalizada entre los anunciantes que buscan “huir de la cuña convencional e ir a prescripciones y acciones especiales” (director-RAC1). Desde la perspectiva del anunciante, el apoyo a actividades puntuales de la emisora/ canal permite diferenciar claramente su marca de las habituales del programa. Desde la perspectiva de los operadores, esta fórmula será posible siempre que no contravenga o entre en conflicto con el ideario de la marca radiofónica, representada principalmente por los contenidos estructurados en la parrilla de programas. Se trata, por una parte “de establecer estrategias conjuntas” y, por otro, de impulsar “la adaptación de los modelos publicitarios al nuevo entorno” (director-Catalunya Ràdio).

#### 4.2 Pensar en *online*

A pesar del coste económico alto que supone desarrollar el entorno online, el sector ha mirado con entusiasmo internet. Primero, porque les permite ir más allá de la distribución de contenidos e interactuar con la audiencia. Segundo, porque puede ser una buena oportunidad para frenar la desafección de los jóvenes hacia el medio (Gutiérrez *et al.* 2011). Tan importante es este sector de la población que, por ejemplo, RNE ha desarrollado la plataforma “Radio 3 Extra [...] porque es la emisora joven” (director-RNE), que también cuenta con una *app* propia como estrategia para acercarse al público joven. Pero, aparte de esta particularidad, las aplicaciones móviles se convierten para los operadores en ventanas que aumentan el tiempo de exposición y de consumo de sus contenidos, en consecuencia, estos tiempos mejoran el posicionamiento de la marca en la mente de la persona consumidora.

Superada la etapa de los *sites* como escaparates digitales de la producción de la antena, en general, la oferta de contenidos ha experimentado modificaciones de diferente calado sobre la base de la sinergia entre la oferta de contenidos de la antena convencional y los productos nacidos al amparo de la red, una circunstancia que repercute directamente en la rentabilidad de la producción radiofónica. Un ejemplo de esta estrategia es el espacio *MeteoMauri*,<sup>14</sup> un programa que nace en *catradio.cat*<sup>15</sup> a mediados de diciembre de 2012 con secciones que tienen como eje central la meteorología y que acaba ocupando un espacio de la emisión convencional. El proceso también se puede dar en sentido contrario, de la antena a la red, ya que “hay espacios dentro de programas, que ahora son cortos, pero que podrían tener su traducción en la web de forma más amplia” (adjunta-Dirección-Catalunya Ràdio).

La rentabilidad de los contenidos se interpreta también en clave de oferta sostenible, hecho que implica una gestión cuidadosa de los recursos de producción. De alguna manera, la adaptación al entorno digital ha obligado a redimensionar las parrillas, en el que se ha observado un ligero aumento de las redifusiones en la programación de madrugada. Para la Cadena SER, además, ha supuesto un recorte de esa programación local “que no es rentable o que al menos nos cuesta mantener. Perdemos mucho dinero en algunas emisoras, pero aguantamos porque sabemos que debemos tener penetración en los mercados y nunca dejarán de ser locales”<sup>16</sup> (director-Cadena SER).

Pero con independencia del reajuste de los contenidos para hacer exitosa la sinergia, la idiosincrasia de la redacción es fundamental. Mientras que algunos de los entrevistados afirmaron que el equipo de trabajo hace uso personal de herramientas digitales y que las asume como naturales, otros han confesado que algunos realizadores y/o redactores muestran reticencias a la hora de modificar sus rutinas profesionales. Esta circunstancia puede afectar a la sinergia entre la antena convencional y las redes sociales. Si bien todos aceptan que las redes tienen un carácter comercial para difundir los contenidos radiofónicos, también son conscientes de que supone otra manera de comunicarse con la audiencia.

Mediante las redes sociales “lo que hacemos es aportar contenidos precisamente para toda aquella gente que quizás ese día se ha perdido el programa” (director de Programas de Catalunya Ràdio). Pero, mientras que el programa en la antena queda delimitado por un horario, en el entorno *online* tanto el programa como sus perfiles están presentes durante las 24 horas. Por eso “hemos hecho mucho hincapié en que no sólo estén activos durante el programa” (redactor jefe-Digital-Cadena SER). También obliga a estar atento a las publicaciones de la audiencia, que “te dicen si te has equivocado, te proponen nuevos enfoques o en el caso de una entrevista te sugieren preguntas” (director-RAC1). Estos tres factores son claves a la hora de diseñar estrategias pensando en los perfiles de los programas en las principales redes sociales, pero algunos estudios (Sellas 2013; Gutiérrez *et al.* 2014) revelan que el nivel de implementación de estos tres factores aún es desigual.

## 5. Perspectivas de futuro

La necesidad de un cambio de modelo de negocio en la radio catalana y española es un hecho admitido. Los operadores radiofónicos en todo el mundo, también en nuestro país, se enfrentan desde hace años a la obligación de articular estrategias de oferta y comercialización destinadas a integrar las nuevas plataformas de difusión de sus productos. Esta investigación pone en evidencia que este es un proceso que cuesta bastante. En los años en que los vientos económicos venían de cara (ciclo alcista de la inversión publicitaria, desarrollo exponencial del ADSL y de la telefonía móvil, incremento del consumo de internet, etc.), la industria radiofónica no tuvo una reacción decidida por abrirse camino en el escenario que configuraban los nuevos soportes.

Hasta ahora, el modelo de negocio hegemónico en la industria se ha centrado en el cambio de oyentes por ingresos publicitarios, el modelo denominado *media*. La crisis económica, la bajada del consumo y la reducción de la inversión por parte de los anunciantes han hecho disminuir notablemente los ingresos publicitarios de la radio y ha cuestionado esta forma de explotación como garante de la supervivencia del medio. El cambio sustancial del entorno industrial radiofónico ha tenido efectos casi paralizantes en las estrategias a corto y medio plazo de los operadores radiofónicos, tanto públicos como privados. En este estudio, se ha observado como los directivos de las principales organizaciones verbalizan en general un cierto miedo ante un escenario incierto, hecho que, en la práctica, se transforma en posicionamientos conservadores hacia el tema digital.

El encaramiento en términos prácticos del nuevo contexto de la sociedad red se está haciendo no sólo un poco a tontas, sino también con todo tipo de precauciones y es que ante una crisis de ingresos queda poco margen de maniobra. En el momento de hacer el trabajo de campo de esta investigación, la política dominante era la de aprovechar al máximo los contenidos de la antena convencional que, con las adaptaciones necesarias, pasaban a ser distribuidos por las nuevas plataformas, básicamente en los portales de internet y en los dispositivos móviles, *smartphones* y *tablets*.

Una segunda percepción de los cuadros radiofónicos entrevistados ha sido que, a pesar de las dificultades existentes, son conscientes de que los dispositivos mencionados abren grandes posibilidades para terminar con el bloqueo estratégico en el que se encuentran la mayoría de grupos radiofónicos en el tema digital. Por ejemplo, la ubicuidad receptiva es consustancial al concepto radio. Si a esta característica se le añade la movilidad y la facilidad técnica de los nuevos artefactos de escucha, en posesión básicamente de los segmentos jóvenes de la población, a través de esta vía se podría recuperar la desafección detectada por estos oyentes hacia el medio.

Una vez alcanzada una estrategia de oferta multiplataforma, lo que necesitará la industria radiofónica será obtener el retorno económico necesario para mantener la producción de contenidos

y la adaptación y difusión en los distintos soportes. Ninguno de los operadores considera, por el momento, ninguna otra fuente de ingresos que no sean los publicitarios. El camino marcado por la crisis económica con respecto no sólo a la disminución de la inversión, sino también al reparto de un único presupuesto entre todos los canales, acabará tendiendo a desarrollar nuevas ofertas específicas que atiendan a la fragmentación creciente de las audiencias y del consumo mediático, así como las nuevas posibilidades que abre la existencia de las redes sociales

## Notas

1. Entendemos por *modelo de negocio* la manera como “la empresa estructura su actividad y genera los réditos o ingresos necesarios. Las diferentes formulaciones comparten, como denominador común, el análisis de las fuentes de ingresos y la descripción de la fuerza principal del negocio” (Cea, 2009, 943). Pero también, “la manera cómo funciona una empresa [...] las decisiones estratégicas realizadas a veces por una red de organizaciones, que explican la creación de valor y la captura de valor” (Casadesús-Massanell y Ricart, 2008, citado en Guimerà y Bonet, 2008, 23-24).
2. Consultar para Catalunya Ràdio <<http://www.ccma.cat/corporatiu/ca/missio-i-principis/>> y <<http://www.ccma.cat/libredestil/guia-editorial/innovacio/>>. Consultar per a RNE: <[http://www.rtve.es/contenidos/corporacion/MEMORIA\\_SP\\_Y\\_RSC\\_2013.pdf](http://www.rtve.es/contenidos/corporacion/MEMORIA_SP_Y_RSC_2013.pdf)>
3. El GRISS es un grupo de investigación consolidado de la Universidad Autónoma de Barcelona, creado en 1980, reconocido por la Generalidad de Cataluña (Grup2014SGR1674) y adscrito al Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad.
4. Desde 2012, comScore diseña un protocolo estándar para el estudio de la audiencia digital.
5. Interactivos RTVE es el departamento responsable del entorno digital en la Corporación de RTVE.
6. Esta estrategia está documentada ampliamente por M. Gutiérrez en los “Informes sobre la Ràdio a Catalunya”, publicados por el Observatorio de la Radio en Catalunya, des de 2006.
7. <<http://catradio.cat/icat/quisom/que-es-icat.html>>.
8. <[http://sonar.es/ca/nw/retransmisiones-en-directo-de-s%C3%B3nar-2014-a-trav%C3%A9s-de-medios-oficiales\\_134](http://sonar.es/ca/nw/retransmisiones-en-directo-de-s%C3%B3nar-2014-a-trav%C3%A9s-de-medios-oficiales_134)>. Radio 3 y Rai 2 como emisoras asociadas emiten programas o algunos conciertos. En la edición 2014 “iCat.cat estrena *Sónar Experience*, espacio compartido con el festival y el canal 33.
9. Hasta esta edición los emitía la BBC.
10. Una consecuencia de este convenio es la difusión de publicidad en inglés.
11. La grabación radiofónica de *El Quijote* está siendo posible gracias a la financiación de la Fundación BBVA.



12. <<http://www.congresosdelbienestar.es/>> Nerja (Málaga) fue el primer municipio que acogió este proyecto (marzo de 2014). En marzo de 2015 es Tudela (Navarra). <[http://cadenaser.com/ser/2015/02/23/sociedad/1424694485\\_180880.html](http://cadenaser.com/ser/2015/02/23/sociedad/1424694485_180880.html)>.
13. <<http://www.ccma.cat/catradio/meteo-mauri/>>.
14. Actualmente, el *site* de Catalunya Ràdio ha quedado integrado en el la Corporación Catalana de Medios Audiovisuales. (<<http://www.ccma.cat/catradio/>>).
15. De hecho, la aplicación (*app*) permite consumir información y programación local.

## Referencias

AIMC [Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación]. *17º Navegantes en la red* [en línea]. Madrid: AIMC. 2015. <<http://www.aimc.es/-Navegantes-en-la-Red-.html>> [Consulta: 10/04/2015].

— *Estudio General de Medios* [en línea]. Madrid: AIMC. 2014. <<http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html>> [Consulta: 20/01/2015].

— *La radio: tradicional vs online* [en línea]. Madrid: AIMC. 2012. <<http://www.aimc.es/-La-Radio-Tradicional-vs-Online,196-.html>> [Consulta: 13/02/2013].

AIMC; Fundacc. *EGM Baròmetre Catalunya. Resum 3r. Acumulat 2014* [en línea]. Madrid, Barcelona: AIMC y Fundacc. 2014. <<http://www.premsa.com/catalunya/documents/resum-3a-onada-2014-egm-barometre-catalunya.pdf>> [Consulta: 20/02/2015].

CEA, N. “Modelo de negocio de la empresa periodística en Internet: El caso de Prisa”. *Revista Latina de Comunicación Social*. 64 (2009), 938-950.

COLLINS, R. “Content online and the end of public media? The UK, a canary in the coal mine?”. *Media, Culture & Society*. 13 (2011), 8, 1.202-1.219.

COMSCORE. *From platforms to people, España 2014* [en línea]. Madrid: comScore. 2015. <<http://www.comscore.com/es/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2014/From-Platforms-to-people-Sapin>> [Consulta: 10/04/2015]

— *Spain Digital Future in Focus 2013. Hechos clave del mercado digital español* [en línea]. Madrid: comScore. 2013. <[http://www.comscore.com/es/Insights/Penetrations\\_and-Whitepapers/2013/2013\\_Spain\\_Digital\\_Future\\_in\\_Digital\\_Future\\_in\\_Focus](http://www.comscore.com/es/Insights/Penetrations_and-Whitepapers/2013/2013_Spain_Digital_Future_in_Digital_Future_in_Focus)> [Consulta: 02/06/2013]

CNMC [Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia]. *Informe anual Telecomunicaciones 2013* [en línea]. Barcelona: CNMC. 2014. <<http://www.cnmc.es/telecomunicacionesysaudi-visuales/informes/informesanuales.aspx>> [Consulta: 30/03/2015].

CHAN-OLMSTED, S.; HA, L. “Internet business models for broadcasters: How television stations perceive and Integrate the Internet”. *Journal of Broadcasting and Electronic Media*. 47 (2003), 4, 597-617.

FRANQUET, R. *Radio digital en España: incertidumbres tecnológicas y amenazas al pluralismo* [en línea]. Laboratorio de Alternativas, documento de trabajo 132/2008. Madrid: Fundación Alternativas. 2008. <<https://www.falternativas.org/content/download/11344/350921/file/Doc132.pdf>> [Consulta: 12/10/2011]

GUIMERÀ, J. A.; BONET, M. “El model de negoci en cadena a Catalunya: de l'èxit radiofònic al fracàs televisiu”. *Quaderns del CAC*. 38, XV (2012), 1, 97-103.

GUTIÉRREZ, M.; MARTÍ, J. M.; FERRER, I.; MONCLÚS, B.; RIBES, X. “Los programas radiofónicos españoles de prime time en Facebook y Twitter: Sinergias entre la radio convencional y las redes sociales”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 69 (2014).

GUTIÉRREZ, M.; RIBES, X.; MONCLÚS, B. “La audiencia juvenil y el acceso a la radio musical de antena convencional a través de Internet”. *Comunicación y Sociedad*, XXIV (2011), 2, 305-331.

IAB SPAIN. *Inversión Publicitaria en Medios Digitales. Resultados año 2013* [en línea]. Madrid: IAB Spain. 2014. <<http://www.iabspain.net/wpcontent/uploads/downloads/2014/03/Informe-Inversi%C3%B3n-Publicidad-Total-A%C3%B1o-2013-Reducida.pdf>> [Consulta: 03/03/ 2015]

INFOADDEX. *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2013* [en línea]. Madrid: Infoadex. 2014. <[http://www.infoadex.es/InfoAdex\\_Resumen\\_Est\\_Inv\\_2013.pdf](http://www.infoadex.es/InfoAdex_Resumen_Est_Inv_2013.pdf)>. [Consulta: 20/01/2015]

LLORENS, C. “El consum radiofònic: un creixement que no s'atura”. En: Martí, J.M.; Monclús, B. (coords.). *Informe sobre la Ràdio a Catalunya, 2007-2011*. Bellaterra: Servei de Publicacions, Universitat Autònoma de Barcelona, 2014. ISBN 9788449050947.

MACNAMARA, J. “Remodelling media: the urgent search for new media business models”. *Media International Australia*. 137 (2010), 20-35.

MARTÍ, J. M. "L'oferta radiofònica a Catalunya, entre la maduresa i la crisi". *Quaderns del CAC*, 18 (2004), 31-36.

MARTÍ, J. M.; GUTIÉRREZ, M.; RIBES, X.; MONCLÚS, B.; MARTÍNEZ, L. "La crisi del consum radiofònic juvenil a Catalunya". *Quaderns del CAC*. 34, XIII (2010), 1, 67-77.

MEDIA HOTLINE. *Informe de la situació de la ràdio a Catalunya del període 2007-2013* [en línia]. Madrid: Media Hotline. 2014. <[http://www.acradio.org/download.php?id=230&tipus=D&fitxer=situacio\\_radio\\_Catalunya\\_2013.pdf](http://www.acradio.org/download.php?id=230&tipus=D&fitxer=situacio_radio_Catalunya_2013.pdf)> [Consulta: 20/02/2015].

NGUYEN, A. "Facing 'the fabulous monster'. The traditional media's fear-driven innovation culture in the development of online news". *Journalism Studies*. 9 (2008), 1, 91-104.

OFCOM. *The Communications Market 2013* [en línia]. Londres: Ofcom. 2014. <<http://stakeholders.ofcom.org.uk/market-data-research/market-data/communications-market-reports/cmr14/>> [Consulta: 08/02/2015].

— *The future of Radio* [en línia]. Londres: Ofcom. 2007. <<http://stakeholders.ofcom.org.uk/binaries/consultations/futureradio07/statement/statement.pdf>> [Consulta: 02/05/ 2013]

ORTIZ, M. A. "Radio y post-radio en España: una cohabitación necesaria y posible" [en línia]. *Área Abierta*. 32 (2012). <[http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_ARAB.2012.n32.39637](http://dx.doi.org/10.5209/rev_ARAB.2012.n32.39637)> [Consulta:15/12/2012]

PAVLIK, J. *Media in the Digital Age*. Nueva York: Columbia University Press, 2008. ISBN 9780231142083.

PFEIFFER, M.; ZINNBAUER, M. "Can Old media enhance New Media? How traditional advertising pays off an Online Social Network". *Journal of Advertising Research*. 50 (2010), 1, 42-49.

ROJO, P. A.; HELLÍN, P. A.; SAN NICOLÁS, C. "El modelo de negocio en Internet de la radio española de cobertura nacional". *Revista Científica de Información y Comunicación*. 5 (2008), 288-325.

SELLAS, T. "Ràdio i xarxes socials: els magazins matinals a Twitter". *Quaderns del CAC*. 39, vol. XVI (2013), p. 23-33.

ZALLO, R. "Economic crises, digitalisation and techno-cultural change: elements for prospection". *Quaderns del CAC*. XXIII (2010), 1, 47-57.

VENZO, P. "Digital killed the radio star. The future of a medium". *Metro Magazine: Media & Education magazine*. 157 (2008), 116-119.

WINSECK, D. "Financialization and the 'Crisis of the Media': The rise and fall of (some) media conglomerates in Canada". *Canadian Journal of Communication*. 35 (2010), 365-393.

YARZA, E. "La inversión publicitaria". En: MARTÍ, J. M.; MONCLÚS, B. (coords.). *Informe sobre la Ràdio a Catalunya 2010*. Bellaterra: Servei de Publicacions, Universitat Autònoma de Barcelona, 2011. ISBN 9788449026874.