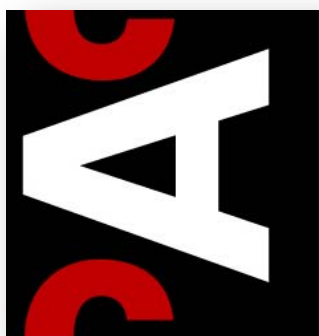


INFORME

L'ÀUDIO A INTERNET: DE LA RÀDIO EN LÍNIA ALS PROJECTES NADIUS

AUTORS: TONI SELLAS I MONTSE BONET



**Consell
de l'Audiovisual
de Catalunya**

IX Convocatòria per a la concessió
d'ajuts a projectes de recerca sobre
comunicació audiovisual

L'ÀUDIO A INTERNET: DE LA RÀDIO EN LÍNIA ALS PROJECTES NADIUS

00 ÍNDEX

ÍNDEX DE CONTINGUTS

01 INTRODUCCIÓ	8
02 MARC TEÒRIC	11
2.1. DE LA 'INDÚSTRIA CULTURAL A LES 'INDÚSTRIES CULTURALS': OBRIR EL FOCUS DES DE LA PERSPECTIVA CRÍTICA	12
2.2. LES INDÚSTRIES CULTURALS ESDEVENEN CREATIVES: EL FOCUS ES DESPLAÇA	17
2.3. ELS PRODUCTES DE LES INDÚSTRIES CULTURALS	21
2.4. LA RÀDIO COM A EMPRESA	26
2.5. LA RÀDIO COM A EMPRESA COMUNICATIVA	31
2.6. LA RÀDIO: ORIGEN D'UN MODEL D'INDÚSTRIA CULTURAL	38
2.7. RÀDIO I DIGITALITZACIÓ: LA REVOLUCIÓ QUE S'HA QUEDAT A MITGES	51
03 METODOLOGIA	60
3.1. METODOLOGIA	62
3.2. LA MOSTRA	64
04 ANÀLISI DE LES ENTREVISTES	80
4.1. EL VALOR ESTRATÈGIC D'INTERNET	83
4.2. LA PRODUCCIÓ I DISTRIBUCIÓ DIGITAL DE L'ÀUDIO	94
4.3. L'OFERTA DE CONTINGUTS: EL QUÈ I EL COM	108
4.4. ELS OIENTS SÓN AUTÒNOMS I SABEN QUÈ VOLEN	116
4.5. PRODUIR, VENDRE, ANUNCIAR	122
4.6. L'OFICI I LA MIOPIA DEL MÀRQUETING	131
4.7. LA RÀDIO COM A INDÚSTRIA CULTURAL: EL PRODUCTE DE FLUX S'EDITORIALITZA	137
05 CONCLUSIONS	144
06 REFERÈNCIES	156

01 INTRODUCCIÓ

1. INTRODUCCIÓ

Aquest projecte es planteja com un estudi comparatiu de les diferents modalitats de ràdio i/o de projectes d'àudio a Internet. Es parteix d'una tipologia bàsica que diferencia entre:

- a) Extensions de les emissores a Internet, que poden ser de dos tipus:
 - a. Ràdios exclusivament en línia.
 - b. Programes *ad hoc* que s'emeten només per la xarxa.
- b) Projectes d'àudio nascuts a Internet i no vinculats a cap emissora tradicional.

La recerca vol analitzar i comparar els diferents models de ràdio i/o àudio a Internet, tant els impulsats pels emissors tradicionals com els iniciats al marge d'aquestes estructures. En aquest sentit, és una ampliació i aprofundiment del projecte desenvolupat en el període 2011-2012 en el marc de la VIII convocatòria per a la concessió d'ajuts a projectes de recerca sobre comunicació audiovisual (Sellas, 2013a). Aquell treball va posar de manifest les característiques, condicions i estratègies de la indústria radiofònica en l'ús i gestió de les xarxes socials. Aquest projecte es focalitza en l'estudi de la cadena de valor, des de les rutines productives fins a la comercialització. Es pretén analitzar les perspectives i tendències que els diferents projectes d'àudio a Internet ofereixen per a una indústria cultural en transformació, com és la radiofònica.

Les preguntes de recerca que aquest estudi intenta respondre són:

- a) Quins criteris i objectius fonamenten les ràdios *online* vinculades a emissores tradicionals i com s'insereixen en la seva estructura i cadena de valor?

- b) Quins criteris i objectius fonamenten els programes exclusius per a Internet impulsats per emissores de ràdio? Com s'insereixen en la seva estructura i cadena de valor?
- c) Quina és la cadena de valor (si és que se'n pot parlar) dels projectes nadius a Internet no vinculats a emissores tradicionals i què els diferencia dels altres models?
- d) Quin és el model de negoci d'aquests projectes d'àudio nascuts des de zero a Internet i sense relació amb una emissora?

A partir d'aquestes preguntes de recerca, els objectius de la recerca es poden resumir en:

- a) Identificar els criteris i objectius que justifiquen les ràdios *online* vinculades a emissores tradicionals. Analitzar la seva cadena de valor, el model de negoci i els vincles estructurals amb l'emissora o cadena.
- b) Identificar els criteris i objectius que justifiquen els programes exclusius per a Internet vinculats a emissores tradicionals. Analitzar la seva cadena de valor, el model de negoci i els vincles estructurals amb l'emissora o cadena.
- c) Exposar la cadena de valor dels projectes d'àudio nadius a Internet que no tenen vinculació amb cap emissora tradicional, així com analitzar si poden ser una referència per als emissors tradicionals.
- d) Identificar el model de negoci d'aquests projectes nadius i comparar-lo amb el model de negoci radiofònic tradicional.

02 MARC TEÒRIC

2.1. DE LA 'INDÚSTRIA CULTURAL' A LES 'INDÚSTRIES CULTURALS': OBRIR EL FOCUS DES DE LA PERSPECTIVA CRÍTICA

Malgrat que el terme indústria cultural sigui el que ha aconseguit major calat en la comunitat (acadèmica o no) i malgrat els intents dels defensors de les 'indústries creatives' per suplantar-lo, no hem d'oblidar que el seu estudi s'ha d'inscriure en el marc general d'aproximacions econòmiques a la cultura. Des de la indústria del coneixement de Machlup (1962), la indústria de manipulació de les consciències d'Enzensberger (1969) o la ja més coneguda societat de la informació de Porat (1977)¹, fins a les 'cultural and creative industries of untapped potencial (...) to create growth and jobs' defensades en un Llibre Verd per la Comissió Europea (2010), passant per descomptat per la indústria cultural dels representants de l'anomenada Escola de Frankfurt, han transcorregut més de 60 anys d'intents per conèixer aquest tipus de indústries, classificar-les, entendre el seu funcionament i dotar-les d'un discurs teòric sòlid, encara que no unitari.

Com ja és sabut, les primeres anàlisis sobre les indústries culturals tenen les seves arrels en les reflexions de pensadors alemanys exiliats com Adorno i Horkheimer, que van utilitzar el terme en singular per primera vegada l'any 1947, tal i com ho expliquen al llibre *La industria cultural* (1967). Adorno apuntava també que havien optat per aquest terme perquè ningú pogués confondre-ho amb el de cultura de masses. Una cosa era la cultura que sorgeix de les masses i una altra, la cultura que 'crea' masses. La part del llibre

¹ Per a un repàs amb major profunditat, recomanem la lectura de l'article d'Enrique Bustamante a *Diálogos de la Comunicación*, referenciat al final d'aquest treball.

signada per Edgar Morin conté una de les primeres definicions que s'han fet sobre la cultura industrialitzada: '...es un acto de civilización técnica desarrollado por el capitalismo, diversamente controlado por los Estados y organizado en tanto que sistema industrial cultural en el seno de las diferentes sociedades' (*op. cit.* : 25). L'autor ja adverteix, en nota a peu de pàgina, que utilitzarà el terme cultura industrial independentment de si el sistema és privat o és de l'Estat, de l'Est o de l'Oest, el que sí importa són les seves característiques comunes.

Àmpliament coneguda és l'aproximació crítica d'aquests pensadors alemanys, representants de l'alta cultura europea, i el xoc intel·lectual que per algun d'ells va suposar el descobriment de la *mass communications research* al país que els havia acollit, els Estats Units. Enfront dels estudis parcials o sectorials d'aquesta, concebuts com a unitats aïllades de la societat, els crítics proposaven analitzar i interpretar la cultura en el seu context; per això, la teoria crítica es presenta com una teoria de la societat entesa com un tot (Wolf, 1987). Segons Ramón Zallo (1992), el realment nou no era la mercantilització de la cultura, que ja existia en les arts plàstiques i teatrals, o l'aplicació de procediments industrials a la producció cultural, presents ja en les indústries fonogràfica, cinematogràfica i radiofònica sinó 'la aplicación de los principios de la organización del trabajo tayloristas a la producción cultural' (p.10).

El relleu dins de l'anomenada *critical approach* a la *administrative research* el va prendre l'Economia Política de la Comunicació (EPC) (Political Economy of Communications, PEC), als anys 50 als Estats Units, de la mà de Dallas Smythe i Herbert Schiller. Segons Mattelart i Mattelart (1997), l'EPC té dos focus: comença essent una

reflexió sobre el desequilibri en els fluxos d'informació entre països desenvolupats i països en vies de desenvolupament (Schiller, Ewen, Tunstall, Palmer, Nordenstreng i Varis entre d'altres), per passar a analitzar, des d'un segon focus bàsicament europeu, una major vinculació entre cultura i capital en la forma de les indústries culturals. Aquest focus europeu va estar representat per les contribucions teòriques d'investigadors de tres països: Gran Bretanya, França i Espanya.

Graham Murdock i Peter Golding (2005) van apostar clarament en la seva obra per una aproximació crítica 'which necessarily engages with empirical research' (p. 61). Els autors defineixen la *critical political economy* (per distingir-la de la *mainstream economics*) de la següent manera: 'it is holistic; it is historical; it is concerned with the balance between capitalist enterprise and public intervention² and it goes beyond technical issues of efficiency to engage with basic moral questions of justice, equity and public good' (p. 61). Per la seva banda, Nicholas Garnham (2005) recorda que l'EPC va ser d'especial importància a la Gran Bretanya de la liberalització i la desregulació, en els 80 i 90, focalitzant l'anàlisi en la dinàmica del sector cultural, partint de la naturalesa immaterial i simbòlica dels seus productes, la qual cosa servia sovint d'excusa per justificar la seva regulació.

Juan Luis Millán Pereira (1993) resumeix en un quadre exhaustiu les diferents escoles que formen part de l'Economia de la Informació. D'un total de 14 escoles, ens interessa destacar aquí l'Economia Política de les Indústries Culturals representada per Patrice Flichy, Ramon Zallo, Enrique Bustamante, Nicholas Garnham, Bernard

² Detall aquest d'especial interès a l'Europa dels tradicionals monopolis públics de radiodifusió.

Miège, Graham Murdock, Peter Golding i Giuseppe Richeri. Segons Millán Pereira, les seves principals aportacions són l'estudi i definició del propi concepte d'indústries culturals, l'aproximació a la producció, distribució i consum cultural i la perspectiva de l'Economia Política, és a dir crítica.

Similar esforç de classificació realitzarà David Hesmondhalgh (2002), a partir del treball d'un dels més sòlids successors de Smythe, Vincent Mosco (1995, 2006), repassant les perspectives teòriques d'aproximació a la cultura (*media and cultural economics, liberal-pluralist communication studies, sociology of culture* i *cultural studies*) i dedicant un apartat a les, en plural, aproximacions de l'economia política, proposant una divisió entre la *Schiller-McChesney tradition*, exemplificada per Schiller, Chomsky, Herman and McChesney, i la *cultural industries approach*, en la qual tindrien cabuda els francesos i els britànics. Creiem que és de justícia afegir els espanyols Ramón Zallo, Enrique Bustamante i Juan Carlos Miguel i l'aportació quebequesa a les lògiques de les indústries culturals de Gaëtan Tremblay i Jean-Luc Lacroix, especialment la lògica de club (1997). Quedarien, per completar el quadre, les contribucions de finals dels 90, especialment l'escola llatinoamericana representada entre d'altres per César Bolaño i Guillermo Mastrini, més propera a la tradició americana que a l'europea. Aquest corrent neix com a reacció a les teories del desenvolupament i de la modernització, d'aquí la seva vinculació amb els Estats Units però, al mateix temps, tenen una forta inspiració marxista (Arboretum, 2008).

Un detall important a tenir en compte és el perquè de la possible (i freqüent) confusió entre l'EPC i l'aproximació teòrica de les indústries culturals (i posteriorment les creatives). Tal confusió deu

molt a la solidesa de les aproximacions teòriques d'encuny europeu. Aquestes aproximacions a les indústries culturals es van iniciar, a finals dels 70, amb un grup d'investigadors francesos encapçalats per Patrice Flichy, Armel Huet, Bernard Miège, Patrick Pajon and Jean-Michel Salaün. Amb la proposta de Flichy (1980) i les cinc lògiques de Miège, Pajon and Salaün (1986), que veurem amb més detall en el següent apartat, aquestes indústries comencen a ser alguna cosa més que un objecte d'estudi per encapçalar una sòlida i concreta aproximació teòrica que completaran els espanyols Zallo, Bustamante i Miguel, entre d'altres.

En definitiva, i en base a la solidesa adquirida per aquests estudis en els últims 50 anys, no s'ha de confondre les indústries culturals quan són objecte d'estudi, essent llavors abordades des de camps diversos, en la seva totalitat o alguna de les seves parts (programació, finançament, etc.) de quan es tria l'aproximació crítica (economia política de les indústries culturals) per analitzar-ne alguna, el conjunt o alguna de les seves parts constitutives, fins i tot les polítiques que les defineixen (o haurien de). Amb raó apunta Bustamante (2009: 5) que el concepte 'indústries culturals' 'ha engendrado y sigue creando tantos abusos como deformaciones o excesos. (...) Pero ello sucede probablemente con todos los conceptos ambiciosos de las ciencias sociales, que no sólo evolucionan como seres vivos, sino que también son tergiversados, desviados, a veces manipulados'. Com altres termes (multimèdia, cross-media, trans-media, convergència...) se'ls pot anomenar *buzzwords* o fins i tot 'paraules comodí'.

2.2. LES INDÚSTRIES CULTURALS ESDEVENEN CREATIVES: EL FOCUS ES DESPLAÇA

Segons Garnham (2005), no estem davant d'un simple canvi d'etiqueta o preferència nominal sinó que hi ha apostes teòriques i polítiques relacionades amb el terme, essent una de les més destacables la seva 'lack of reflexivity (...) essential to its ideological power' (p.16). Segons aquest autor, el canvi de 'culturals' a 'creatives' s'explica en un context polític nou en el qual, en línies generals, els Estats van cedir terreny al mercat i la informació i la comunicació van passar a tenir un pes específic més gran en el desenvolupament econòmic dels països. Cal entendre el discurs sobre indústries creatives intrínsecament unit a les polítiques sobre Tecnologies de la Informació i la Comunicació i la digitalització fins al punt que ell les qualifica de *shorthand references* a la Societat de la Informació i a tot el conjunt d'anàlisis econòmiques i arguments polítics que les acompanyen.

En la mateixa línia, Pratt (2005) i Hesmondhalgh (2008) ens recorden que el terme *creative industries* és una construcció política utilitzada per primera vegada el 1997 pel govern britànic del New Labour encapçalat per Tony Blair. El Department of Culture, Media and Sport de UK (1998) va definir les indústries creatives com 'those activities that have their origin in individual creativity, skill and talent and wich have the potential for wealth and job creation through the general exploitation of intellectual property'. Entre elles, s'inclou els mitjans però també la dansa, les arts visuals, el disseny de joies, moda, disseny de mobles i programes informàtics. Pratt suggereix una raó política directa per al canvi terminològic (associació de les indústries culturals amb els valors dels 'vells' laboristes) i, igual que Garnham, apunta que les indústries creatives són l'equivalent

productiu que necessita aquesta nova Societat de la informació, sustentada en una economia del coneixement. Bustamante (2009) recorda, per la seva banda, que el terme té el seu origen a Austràlia quan es crea, el 1994, la Creative Industries Task Force i són els laboristes de la 'tercera via' de Blair qui ho porten cap a Europa.

Un dels considerats màxims gurus de les indústries creatives és el nord-americà Richard Florida, l'obra del qual, *The Rise of the Creative Class*, va rebre entre d'altres les crítiques de Jamie Peck, que en el seu article de 2005 se centra a desmuntar les seves tesis i considera que el llibre 'mixes cosmopolitan elitism and pop universalism, hedonism and responsibility, cultural radicalism and economic conservatism, casual and causal Inference, and social libertarianism and business realism' (p. 741).

Per la seva banda, David Hesmondhalgh (2008: 552), tot i reconèixer la solidesa de l'aportació teòrica d'un grup d'investigadors, com John Hartley o Stuart Cunningham, es mostra crític ja que considera que 'policy and theory using the term 'creative industries' tend to be based on arguments which all too often come close to endorsing inequality and exploitation associated with contemporary neoliberalisms '.

Hartley (2005: 5) defineix la idea d'indústries creatives com '... the conceptual and practical convergence of the creative arts (individual talent) with Cultural Industries (mass scale), in the context of new media technologies within a new knowledge economy, for the use of newly interactive citizen-consumer'. Res sembla especialment nou, exceptuant el context, amb la qual cosa la pròpia idea seria un reflex de com van desdibuixant-se les fronteres entre 'creative arts and cultural industries, freedom and confort, public and private,

state-owned and commercial, citizen and consumer, the political and the personal' (p.18). Per tractar-se d'un producte històric i amb importants enllaços amb la política, sosté Hartley, la idea varia geogràficament però mantenint en certa manera la dicotomia clàssica entre l'aproximació de mercat als Estats Units i la tradicional de cultura nacional i ciutadania a Europa.

El 2006, un estudi que la consultora KEA va realitzar per a la Comissió Europea diferenciava el sector cultural del sector creatiu. El primer inclouria els sectors industrials i no industrials en què la cultura és el producte final de consum, ja sigui en el mateix moment (un concert, una exposició) o de reproducció i disseminació massiva (un llibre, un film). Per la seva banda, el sector creatiu utilitza la cultura 'as an intermediate consumption in the production process of non-cultural sectors, and thereby as a source of innovation' com per exemple, 'the design activity of a car manufacturer' (p. 2), és a dir, una indústria dels anomenats *functional goods* que integra elements culturals en un intent d'innovar i aconseguir un valor afegit que li proporcioni avantatges competitius.

Un últim document, entre molts altres, a fer referència a ambdós sectors és el Llibre Verd 'Unlocking the potential of cultural and creative industries' (European Commission, 2010), del qual parteix una consulta pública i que fixa com a principals reptes de futur 'to put the right enablers in place, to help CCIS (cultural and creative industries) in their local and regional environment as a launch pad for a stronger global presence and to move towards a creative economy'.

Les indústries creatives, en definitiva, vindrien a ser les indústries culturals des de la perspectiva econòmica exclusivament i sense el

componente crítico. 'En suma, al contrario que las Industrias Culturales, las Creativas han perdido todo complejo cultural y democrático y se orientan exclusivamente hacia el ámbito del mercado y de la rentabilidad a corto plazo' (Bustamante, 2009: 18).

2.3. EL PRODUCTES DE LA INDÚSTRIES CULTURALS

Un cop definides, a grans trets, les principals característiques de l'aproximació crítica a les indústries culturals, vegem amb una mica més de detall com han estat definides, classificades i analitzades.

Zallo defineix les indústries culturals (1988: 26) com 'un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo con una función de reproducción ideológica y social'. La seva particularitat màxima és que els seus productes són continguts simbòlics, ideològics. El mateix autor no considera indústries culturals les que subministren suports materials, equips tècnics o xarxes de comunicació, encara que hi estiguin estretament relacionades i trobin una de les seves vies de rendibilitat en la indústria audiovisual. D'altra banda, i a diferència d'altres classificacions, Zallo inclou la publicitat si bé puntualitzant que, en sentit estricte, només serien considerades com a tal les agències de publicitat que creen missatges i, en aquest sentit, seria una indústria cultural que crea productes de contingut simbòlic però no té canals propis de distribució i necessita, en conseqüència, de les altres indústries (especialment les que coincideixen amb els mitjans) per distribuir aquests productes.

En presentar la seva proposta per a una segmentació de les indústries culturals, Zallo (1988) parteix de tres premisses bàsiques: quins són els processos de treball, quins els processos de valorització del capital i quines les característiques dels productes, i es basa en el segment 'branca', dins de la qual trobem (Zallo, 1992):

una tecnologia dominant dins d'un procés productiu concret, plasmada en un producte (o sèrie de productes) creatiu, una manera de finançament i una pràctica social.

Taula 1. Tipus de cultura

TRADICIONAL Art de caballet (pintura, escultura...) o part de l'espectacle en viu (teatre, dansa...)	- Producte irreproducible - Formes de treball en què és molt difícil elevar els nivells de productivitat ja que no es poden aplicar maneres de producció industrials
ARTESANAL Artesanat de l'art, videoart...	- Cert grau, limitat, de reproducció de l'obra cultural. La limitació ve donada pels mitjans de producció usats o pel mercat al qual s'adrecen
INDEPENDENT Prensa de partits, fanzines, ràdios lliures, TV comunitària, bases de dades alternatives	- Delimitada per la recerca d'una eficàcia estrictament estètica, ideològica o política, més enllà d'una rendibilitat econòmica. Incorpora maneres de treball i estructures organitzatives totalment específiques. Poden utilitzar tecnologies avançades
INDUSTRIALITZADA <u>Indústries de:</u> - Edició discontinua: edició impresa, fonogràfica, cinematogràfica i la seva variació videogràfica - Edició contínua: premsa escrita - Difusió contínua: ràdio i televisió, en les seves variants hertziana, cable i satèl·lit - Publicitat - Videorealització (*) <u>Segments industrials:</u> - Segments tecno-culturals de les noves edicions i serveis telemàtics i informàtics de consum (informàtica domèstica, videotext, teletext, bancs de dades...). - Segments culturals de les indústries en general: disseny industrial i gràfic, interiorisme, imatge de producte...	- Guiada i organitzada per un capital que busca reproduir i ampliar el seu valor - Estructura dels processos de treball i producció industrials i capitalistes en funció de les seves necessitats de valorització - S'ajusta a les particularitats del tipus de producció que exigeix l'oferta cultural - S'adreça directament a un consum social - No tenen un canal autònom de distribució i difusió - Aquestes activitats fan servir recursos tècnics i artístics netament culturals. Produeixen per objectius d'empreses o institucions i estan finalment destinats al públic

(*) La videoedició és una indústria auxiliar del cinema mentre que la videorealització subministra a altres indústries i institucions (Zallo, 1988: 95).

(**) El més interessant és comparar aquest quadre amb el que ja, ocupant cinc pàgines fa comparant aquestes indústries a l'era analògica i la digital (Zallo, 2106).

FONT: Elaboració pròpia a partir de Zallo, 1988 i 1992 a Bonet, 1995.

Altres autors, com Juan Carlos Miguel (1993), proposen una segmentació de les indústries culturals i comunicatives que no seria

substitutiva sinó complementària. Es tracta de la segmentació en 'fileres'. La filera és una forma d'integració vertical, total o no, que abasta tot el procés que recorre un producte, des que és concebut (o fins i tot abans) fins que arriba al públic. Per exemple, una empresa o grup que controli des de les indústries papereres fins a la distribució dels diaris. Si controla només la part que va del producte cap enrere (concepció i producció) és el que els estudiosos francesos anomenen *amont*, si del producte cap a endavant (la seva difusió-distribució), *aval*. Miguel argumenta que l'anàlisi per fileres és complementària i ajuda a definir millor l'espai dinàmic en què actuen els grups de comunicació.

Quant a la seva segmentació (Bonet, 1995), P. Flichy (1980) va dividir els productes de les indústries culturals entre *merchandise culturelle* (mercaderies culturals) i *culture du flot* (de flux). Les mercaderies culturals són productes que es venen en un mercat, tenint cadascuna un valor d'ús específic lligat a la personalitat del o dels treballadors que l'han concebut. És el cas dels discos, les pel·lícules de cinema o vídeo i els llibres. Per la seva banda, la cultura de flux són productes caracteritzats per la continuïtat i amplitud de la seva difusió. Els productes d'un dia tornen obsolets els del dia anterior. Són productes que es mouen entre la cultura i la informació (premsa, ràdio, televisió).

Per la seva banda, Miège, Pajon and Salaün (1986) les classifiquen segons cinc lògiques: les dues primeres, coincidint amb Flichy, són la lògica d'edició i lògica de producció de flux, però exceptuant el cas de la premsa, que formaria la tercera lògica de forma autònoma; la quarta lògica és la producció de programes informàtics i la cinquena és la lògica de la retransmissió d'espectacles en viu.

Pel que fa a la proposta classificatòria de Zallo que acabem de veure (1988, 1992), dins de la cultura industrialitzada (no oblidem que, a més d'aquesta, en la classificació l'autor inclou altres tipus de cultura com l'artesanal, l'independent i altres segments industrials) trobem les indústries d'edició discontinua (les mercaderies culturals de Flichy), dues representacions de la cultura de flux, que són l'edició contínua (premsa) i la difusió contínua (ràdio i televisió), així com publicitat i videorealització.

A les indústries de l'edició discontinua, on malgrat la seva reproducció en sèrie la creativitat i caràcter unitari del producte és molt important, van començar a observar-se (Miège, Pajon i Salaün, 1986; Zallo, 1992) fa unes dècades característiques de continuïtat sense perdre les seves especificitats. Aquest procés adaptatiu, segons Fernández Quijada (2007a), està present en totes les indústries culturals de lògica editorial des del moment en què s'han desenvolupat suports immaterials (llibres electrònics, descàrregues d'àudio i vídeo, videojocs ...). De la mateixa manera, un cert grau d'editorialització va començar a fer-se palès en les indústries de difusió contínua a partir de la multiplicació de l'oferta televisiva i la possibilitat de consumir-la sota demanda (*op. cit.*). És a dir, va començar a plantejar-se un enfrontament entre el model de flux i el model editorial (Miège, 1992). A finals dels 90, els investigadors canadencs Tremblay i Lacroix (1997) van afegir la lògica de club privat, que vindria a confirmar aquesta tendència editorialitzadora i que intentaria donar explicació al desenvolupament de les indústries culturals en un nou entorn (digitalització, convergència). Aquesta lògica, no excloent respecte a les anteriors, es refereix a tot tipus de productes als quals s'accedeix per via directa (subscripció) o indirecta (publicitat) i es distribueixen com còpies individuals. Hesmondhalgh (2002: 12) considera que les 'core

cultural industries' són: 'advertising and màrqueting, broadcasting, film industries, the Internet industry, the music industries, print and electronic publishing, and video and computer games'.

Totes les aportacions són valuoses, si bé el 'binomi flichyà' (Fernández Quijada, 2007b) segueix representant, malgrat les seves limitacions, un bon i pràctic punt de partida. És obvi que la digitalització va suposar un abans i un després que va afectar i segueix afectant la manera de comportar-se de les indústries culturals. No obstant això, creiem excessiu parlar d'una 'revolució', especialment quan encara estem en una etapa de transició, per no contribuir a alimentar el discurs tecnològicament determinista de la Societat de la Informació. En bona part, aquesta investigació analitza aquests canvis i què és, si és que alguna cosa hi ha, el que ha canviat. Coincidim plenament amb Enrique Bustamante (2011) en què 'la historia social no admite saltos bruscos'. I, afegiríem, encara menys en una indústria cultural que, com la radiofònica a Espanya, continua essent de transmissió analògica i conservadora empresarialment.

Tal cautela, però, no ens impedeix reconèixer i animar a estudiar els canvis que el codi binari va fomentar. No en va la digitalització trasllada el focus d'atenció a les matrius (vídeo, àudio, text, imatge fixa) 'que, una vez convertidas en ceros y unos, quedan uniformizadas y pueden ser distribuidas sin atender demasiado a qué las hacía diferentes antes como medios: radio, televisión, prensa' (Bonet, 2012b: 195). En aquest sentit, i quan aquest treball ja havia creuat el seu equador, el mateix autor va publicar un nou llibre en que apunta ja les 'continuidades y rupturas entre comunicación analógica y digital' (Zallo, 2016: 69).

2.4. LA RÀDIO COM A EMPRESA

Zallo advertia (1988: 13) que 'los términos media e industria cultural no son equiparables' atès que hi ha indústries culturals que no poden ser considerades estrictament mitjans de comunicació de masses, com la indústria editorial (llibres), la fonogràfica (discos, CD, DVD), els segments culturals de les indústries (edició de vídeo, dissenys) o les indústries auxiliars (producció de vídeo). Per tant, la definició aquí proposada es refereix a les empreses coincidents amb els mitjans de comunicació (ràdio, televisió, premsa) sense oblidar la importància de les restants. Aquesta definició es basa en autors que han estudiat els mitjans com a empreses, com ara Gorostiaga (1978), Nieto i Iglesias (1993), o Tallón (1992). Quedaria així definida, a partir d'aquests autors i d'un estudi realitzat prèviament (Bonet, 1995) com: el conjunt organitzat de treball, béns materials i econòmics i relacions comercials que, dins el marc de la comunicació social (i les funcions pròpies que li són atorgades), difon, de forma directa, a través dels suports o mitjans adequats, qualsevol tipus de contingut simbòlic, adequat al llenguatge propi de cada mitjà o tècnica. Com a empresa, han d'explotar-se seguint criteris de rendibilitat econòmica.

Vegem amb més deteniment aquesta definició i recordem que, tot i que han canviat algunes coses, en el cas de la ràdio segueix vigent en bona mesura. Fixem-nos primer en el 'vell' per discernir què és realment 'nou':

- Conjunt organitzat de treball, béns materials i econòmics i relacions comercials. A partir de les definicions dels autors abans citats, constatem que l'empresa comunicativa es comporta com qualsevol altra empresa, com una organització

de treball (gestió, direcció, contractació i jerarquització del treball d'altres), béns materials i econòmics (béns mobles i immobles, crèdits, patents, etc.) i relacions comercials (les destinades a aconseguir que el públic adquireixi el producte o contracti el servei);

- dins del marc de la comunicació social (i les funcions que li són atorgades). Estem parlant de la comunicació en la qual l'emissor difon continguts simbòlics, es dirigeix a un públic ampli, heterogeni, dispers, per la via de tècniques i suports especialitzats. Òbviament, els canvis dels últims 30 anys posen en discussió l'heterogeneïtat del públic, ja que els mitjans de comunicació social, així com les formes de comunicació sorgides últimament, tendeixen a segmentar cada vegada més les seves audiències, la qual cosa condueix a un major grau d'homogeneïtat, en base a paràmetres com l'edat, el sexe, el nivell cultural, econòmic, els hàbits de compra, gustos, etc .;
- per difondre, prenent la difusió en el sentit de donar a conèixer de forma àmplia i extensa a moltes persones simultàniament;
- de forma directa ja que hi ha empreses que són '...titulares del producto y de su difusión, que mantienen una relación directa con los destinatarios y con los anunciantes' (Nieto i Iglesias, 1993: 85), com és el cas de la ràdio, la televisió, la premsa (que difonen de forma directa). Per contra, algunes empreses no tenen aquesta titularitat ni relació, però subministren continguts que després difondran les empreses del primer grup. És una activitat d'ajuda i són tan importants

com les primeres, només que complementàries. Parlaríem aquí de les empreses publicitàries (agències, centrals de compra); de les empreses de subministrament de notícies, reportatges, fotos; de productores d'anuncis, de programes de tot tipus; empreses papereres; fotomecànica, fotocomposició... Nieto i Iglesias (1993: 86) les consideren empreses informatives auxiliars. Igualment consideren empreses auxiliars (i reprenent Zallo quan classificava les indústries culturals i comunicatives), les empreses que subministren suports materials, equips tècnics o xarxes de comunicació, ja que no són productores de continguts simbòlics, si bé aquestes empreses són necessàries perquè el producte arribi al consumidor. 'Dicho de otro modo, a pesar del decisivo papel instrumental en la mediación cultural de la electrónica de consumo, las telecomunicaciones de radiodifusión y las empresas de instrumentos y materiales culturales tales como la fotografía, instrumentos musicales..., quedan fuera del concepto de industrias culturales. Estas, por definición, son industrias de contenidos culturales. La lógica de aquéllas se deriva fundamentalmente de los sectores en los que se ubican (sector electrónico, telecomunicaciones y otros)' (Zallo, 1992: 19. Nota 2);

- a través dels suports o mitjans adequats. Cada empresa comunicativa ofereix les seves mercaderies, prèvia aplicació de les tècniques productives adequades a cada producte o servei. Caldrà tenir en compte que en alguns casos (ràdio, televisió, vídeo, disc) per tal que el producte o servei arribi realment al públic caldrà la presència medidora d'una màquina;

- qualsevol tipus de contingut simbòlic. Com vèiem en parlar de les indústries culturals, aquest és un distintiu bàsic d'aquest tipus d'empreses: treballar amb intangibles, amb continguts simbòlics de perpetuació ideològica, social i cultural;
- adequat al llenguatge propi de cada mitjà. Cada missatge (contingut simbòlic) tindrà un llenguatge propi que no vindrà determinat només pel seu valor semàntic, sinó també per les condicions en què aquest missatge és difós per l'emissor i percebut pel receptor.
- Com a empresa, ha d'explotar-se seguint criteris de rendibilitat econòmica. Si bé, en algunes ocasions, es pot parlar igualment de rendibilitat social, quan es mantenen serveis o prestacions que no responen tant a la rendibilitat econòmica com a la necessitat i deure d'oferir el mateix servei al conjunt de la societat o a una part (emissions per a immigrants / emigrants, cobertura de zones poc poblades, atenció a gustos minoritaris).

Resulta obvi que, encara que no ho considerem una revolució, la digitalització ha introduït canvis, uns canvis que amb aquest treball volem abordar, tot i saber que encara s'estan produint i el nostre objecte d'estudi evoluciona.

Les diferents possibilitats de distribució del producte; les noves formes de recepció i consum; les formes d'empaquetament més enllà de la graella programàtica com a eix vertebrador; la major o menor heterogeneïtat de les audiències, no només en base als seus gustos sinó també a la seva procedència, gràcies a la

internacionalització del consum; la universalització tecnològica que permet convertir-nos en productors (que no en empreses productores), l'interès d'empreses relacionades amb les indústries culturals pels continguts simbòlics (telecomunicacions, informàtica), qui produeix què, com ho distribueix i com es consumeix, en definitiva 'lo que se está gestando en la última década es un nuevo sistema mundial de comunicación y cultura, pero creado de viejos y nuevos mimbres, de la complementariedad y canibalización entre viejos sectores y nuevos medios, entre agentes nuevos y clásicos, entre hábitos culturales inveterados y nuevos usos sociales' (Bustamante, 2011: 136).

I en el cas de la ràdio ...

2.5. LA RÀDIO COM A EMPRESA COMUNICATIVA

A la llum del que s'ha exposat sobre empresa i empresa de comunicació, la de ràdio també ha tingut diferents definicions. Gorostiaga (1978: 46) parla de l'empresa de ràdio i televisió com aquella activitat organitzada 'que actúa en el mercado de servicios de una Comunidad, proporcionando emisiones de radio y/o televisión, cualquiera que sea sus sistema de financiación, y que persigue las finalidades de educar, informar, entretener y distraer a la audiencia general (público) a quien van destinadas tales emisiones'. Tallón (1992: 330) diu que és 'una especie de la empresa informativa que se presenta como un conjunto organizado de elementos personales, medios técnicos y económicos y relaciones comerciales que tiene por objeto la radiodifusión de informaciones y de programas culturales y recreativos con destino a un público diferenciado. O también, para difundir informaciones y programas a través de emisiones de radio dirigidas a una audiencia general'. Segons Nieto i Iglesias (1993: 85), l'empresa ràdio es caracteritza 'por el uso de canales radiofónicos para realizar la difusión de mensajes informativos a una audiencia'. Alguns autors subratllen la importància que, a l'hora de definir l'empresa de ràdio, cal tenir present que el seu objectiu no és produir programes, elaborar espais informatius o difondre qualsevol producte radiofònic, sinó comunicar informacions i idees. El programa o espai és el continent, però és el contingut el que realment qualifica la seva activitat (Tallón, 1992). Cal no oblidar que el que defineix un programa de ràdio són els seus continguts. Certament, la ràdio no té com a finalitat només produir programes (fins i tot pot ser que no els produeixi ella), sinó difondre'ls perquè els seus continguts (siguin els que siguin) compleixin alguna de les funcions de la comunicació social i serveixin com a gratificacions personals dels

oients. Perquè si prenem com a base que l'objectiu és que les emissions siguin el suport amb què es difonguin idees i informacions, ¿com han de ser qualificades les empreses de ràdio que decideixen que la seva emissora (o una de les moltes que poden tenir) no difongui res més que música, indicatius i publicitat, sense ni tan sols la presència d'un discjòquei que presenti els discos o pugui donar informació sobre els grups, cantants, concerts, etc.? Els indicatius i la publicitat donen informació. ¿Es considera que la música és informació *per se*? Quan Nieto i Iglesias (1993: 81) afirmen que la seva definició d'empresa informativa no es pot aplicar 'si están limitadas las libertades de expresión y de empresa, ya que en tal caso ni los trabajos se realizarían en libertad ni se podría afirmar que existe auténtica difusión informativa', ¿què era la ràdio espanyola que durant quaranta anys no va poder difondre notícies i que, per tant, tenia més que limitada la seva capacitat i llibertat d'expressió? A més, la ràdio sempre està condicionada per la concessió que li pugui atorgar l'Administració per a gestionar, de forma indirecta, el servei públic de radiodifusió. Fruit d'aquesta possible concessió, l'empresa de ràdio també queda marcada per la durada limitada (encara que prorrogable) d'aquesta llicència, l'escassetat de freqüències, la potència d'emissió, les normes referides a titularitat i concentració, etc. El marc referencial de l'empresa de ràdio és un marc regulat estretament, lligat a la normativa i el seu desenvolupament avança en funció dels límits marcats per aquestes normes. Els canvis polítics (desregulació) l'han afectat molt especialment, al costat de la televisió.

Seguint tot el raonament i les definicions mostrades fins al moment, l'empresa radiofònica seria, des de la perspectiva tradicional, un tipus d'empresa comunicativa definida com el conjunt organitzat de treball, béns materials i econòmics i relacions comercials que difon,

de manera directa, a través dels suports o mitjans adequats, qualsevol tipus de contingut simbòlic, elaborat a partir del llenguatge radiofònic, per respondre a les funcions bàsiques de la comunicació social de formar, informar, entretenir (i persuadir) i que es gestiona i explota en base a criteris de rendibilitat econòmica i, en alguns casos, també social.

Tradicionalment, quatre eren els principis bàsics a tenir en compte quan es pretenia definir la ràdio (i la televisió) com a empresa:

1. Marc legal. Amb especial referència a les disposicions que legislen l'atorgament de la llicència, la seva durada, la cobertura i potència d'emissió autoritzades, hores d'emissió, regulació dels continguts publicitaris i altres formes de finançament permeses, etc. És a dir, quines peculiaritats tècniques i de contingut implica la llicència que s'obté i quin és el seu termini, que condiciona les perspectives de futur i la política d'inversions i obtenció de beneficis.

2. Tecnologia. Com la tecnologia i el moment de desenvolupament en què es troba és aplicada, influeix en l'emissió, la recepció, la producció de programes, la gestió administrativa, la publicitat. Perseguint bàsicament dos objectius: millora de la qualitat i reducció de costos (contribuint així a l'aparició de fenòmens com la concentració).

3. Programació. Entesa com el total de programes que ofereix una emissora de ràdio i programa com 'un conjunto de contenidos diferenciados del discurso radiofónico, dotado de una estructura propia y diferenciada, así como de una duración concreta. Contenidos, estructura y tiempo de duración constituirán tres

elementos precisos de cara a proceder a una clasificación de los programas' (Martí Martí, 1990: 28). Els programes són els productes que la ràdio ofereix a l'audiència i és a través dels programes que obtindrà més o menys audiència i, si és el cas, més o menys publicitat. D'altra banda, també són un capítol important de despeses per a l'empresa. Com a producte, els programes radiofònics també han patit variacions al llarg del temps en funció, bàsicament, de: continguts que, per llei, li estava permès difondre; audiència a la qual es dirigia; costos de producció i realització; aparició o desaparició de certs programes paral·lelament al naixement d'altres mitjans de comunicació amb els quals entra llavors en competència (sobretot la televisió); tendència a l'especialització i segmentació de les audiències (obeint, també, a exigències de rendibilitat); diferents polítiques programàtiques aplicades...

4. Finançament. Totes les formes possibles en què una empresa de ràdio, sigui pública o privada o lliure³, aconsegueix mantenir-se i obtenir els ingressos necessaris per afrontar els costos i manteniment. Majoritàriament, a Espanya, i ja des de fa un temps, la principal font d'ingressos de l'empresa de ràdio és la publicitat, desaparegudes les històriques quotes dels radiooients, la venda de revistes, el cànon per tinença i ús d'aparell receptor, el impost sobre la venda de material de ràdio o altres formes d'ingressos com el 'Servei de ràdio per a Tots d'Unión Radio, S.A.'. Amb la publicitat, el que fa la ràdio és vendre part del seu temps d'emissió per tal que diferents empreses donin a conèixer els seus productes o serveis a

³ Utilitzem aquest terme conscients que la terminologia varia segons el país i que és possible trobar matisos diferenciadors entre lliures, alternatives, tercer sector. Es pot consultar l'obra d'Anna Clua referenciada al final i que resulta molt clarificadora.

l'audiència.

Actualment, doncs:

- Les emissores privades viuen gairebé exclusivament de la publicitat.
- Les ràdios autonòmiques accepten publicitat i la combinen amb les assignacions dels seus respectius governs.
- Radio Nacional de España no accepta publicitat, la qual li va ser negada en 1993 arran de la signatura del contracte-programa, per evitar el doble finançament.
- Les emissores municipals accepten publicitat, combinada igualment amb les assignacions dels consistoris.

Altres formes d'aconseguir ingressos per a la ràdio serien:

- Venda / intercanvi / producció conjunta de programes. El cas més paradigmàtic i bastant excepcional d'una activitat que és més pròpia de la televisió que de la ràdio, a Espanya, és el de la SER, que va crear el 1994 un departament de Programes Sindicats, mitjançant el qual es va aconseguir que 40 Principales i Dial, amb el sistema de sindicació, s'escoltessin a través de 70 emissores a Estats Units i en sis països d'Amèrica Llatina, durant quatre hores diàries. Compartir programació dins o fora de la pròpia empresa és sovint més una necessitat econòmica que una elecció per gust.
- Les accions que aquella empresa de ràdio pot tenir en altres empreses.

- Les ampliacions de capital, que no només han permès l'entrada de nous socis, sinó que aquests s'han traduït en l'entrada de més diners, per ampliar el capital de l'empresa i disposar dels recursos necessaris per invertir en millores i poder afrontar amb més garanties la competència.
- Per al cas de les ràdios públiques, les assignacions i ajudes concedides per les administracions públiques, així com crèdits públics aconseguits en condicions més avantatjoses.
- Altres fórmules més usades per les ràdios lliures serien les quotes dels associats, rifes, concerts ...
- Ho va ser, en el cas d'Antena 3 i per un temps, la cotització en borsa.
- També ho van ser els telèfons 906, a través dels quals es demana a l'audiència que contacti amb la ràdio per diferents motius: demanar informació, fer una petició, opinar, votar llistes d'èxits, etc. Es tracta d'un negoci a tres bandes: la línia oferta per Telefónica, després hi ha les empreses que gestionen el programari, el missatge, i la ràdio aporta la idea. El marge de beneficis no era molt gran, però van ser noves fórmules que en el seu moment van ajudar al castigat mercat publicitari.

Com anirem veient al llarg del treball i com a resultat de les entrevistes, altres opcions que han anat apareixent a Internet, serien: donacions, micromecenatge, quota de socis, serveis

premium, pagar per continguts, patrocini/esponsorització, serveis a les empreses... Algunes de les quals tot just s'estan assajant.

Dins del finançament cal tenir present que la ràdio també ha de fer front a uns costos de diferent origen, però la finalitat és sempre la mateixa: reduir-los al màxim possible. Podríem establir quatre grans capítols: producció de programes, inversions en tecnologia i millora de l'equipament, despeses de personal i impostos. Tot i que les inversions en tecnologia s'han emportat una bona part del finançament de la ràdio, en aquests últims anys aquesta ha necessitat fer un gran esforç no només inversor sinó també gestor per reduir despeses i aconseguir, com a mínim, no registrar pèrdues.

Altres despeses possibles serien: la publicitat que l'emissora o cadena contracti en altres mitjans; les comissions i ràpels sobre vendes de publicitat; el lloguer, permanent o puntual, de línies microfòniques o telefòniques; amortitzacions (d'edificis, antenes i torres d'emissió, equips mòbils, material d'oficina, mobiliari); la contractació de producció o professionals externs a l'emissora.

5. Estructura empresarial. Quina és la titularitat de l'empresa, quantes emissores té, de quina naturalesa són (en propietat, associades, afiliades, participades), si es formen cadenes, quina és el seu organigrama, si l'empresa forma part d'un grup de comunicació o no...

2.6. LA RÀDIO: ORIGEN D'UN MODEL D'INDÚSTRIA CULTURAL

En aquest treball s'ha optat per adscriure l'anàlisi a la tradició europea de l'Economia Política de les indústries culturals perquè, després de més de vint anys estudiant el mitjà des d'aquesta perspectiva (Bonet, 1995, 2007, 2012a; i Arboledas, 2011; Franquet, 1988) s'ha revelat per als autors l'aproximació teòrica més completa per a l'estudi d'un sector, el radiofònic espanyol, bastant conservador en els seus plantejaments empresarials i que segueix essent analògic en la seva transmissió. Per entendre millor la seva evolució històrica, recuperarem abans les principals característiques d'una indústria cultural com aquesta.

De forma breu i basant-nos en el que hem vist fins al moment, la ràdio com a indústria cultural en la seva definició més clàssica és: una indústria cultural de difusió contínua, representant de la *culture du flot* o lògica de producció de flux, el seu contingut és efímer, difon prototips, controla el flux estructurant-se en una graella programàtica i funciona amb un sistema indirecte de finançament (ja sigui publicitat, ja subvencions públiques). Afegiríem també que es tracta d'una indústria cultural molt normativitzada a nivell estatal, considerada per la Comissió Europea com un assumpte 'local' i que per això no ha merescut major atenció, ni tan sols entre molts estudiosos de les indústries culturals i l'Economia Política de la Comunicació. Comparteix amb les altres indústries culturals, segons definició de Garnham (2005), els elevats costos fixos de producció (el prototip), baixos o nuls costos marginals de reproducció i distribució, i una demanda incerta. Zallo la va definir en similars termes (1988: 131-136): servei intangible ofert en forma de programa continu; instantani; mitjà de segon grau en gran mida, ja

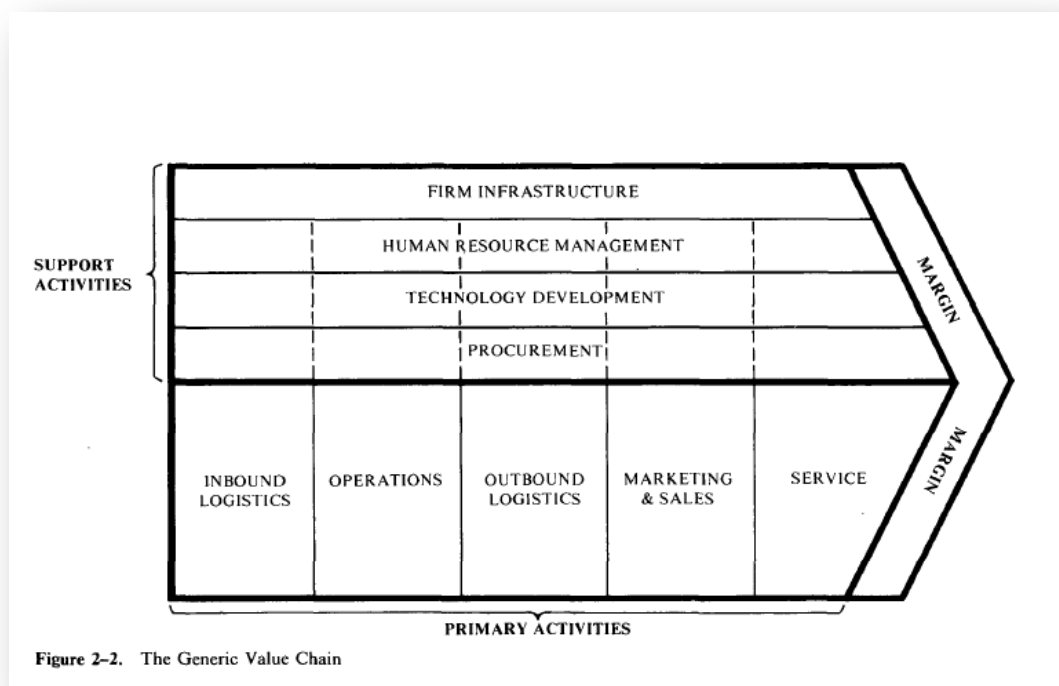
que 's'alimenta' dels productes d'altres indústries culturals (recordem la classificació de Flichy); amb productes d'incerta demanda.

Com recordava el mateix autor (1988: 129), 'la radio abrió caminos por los que luego transitó la televisión', instituyendo, creando y aplicando formas de gestión, de producción, formación de demanda, usos sociales, fórmulas de financiación, una programación continua para una producción variada, una difusión única de recepción múltiple, el uso de aparatos domésticos, formas de organización del trabajo (gestión de la labor creativa, asalarización, encargos...), la organización en cadenas (aplicación de economías de escala), el uso de otras industrias culturales (notablemente, la discográfica), la serialización, la formación de un consumo de masas y la primera especialización y fragmentación de la audiencia'. Però ambdues indústries també tenen les seves diferències (p. 135): en els oficis i pautes de treball (relacionats amb la cinematografia en el cas de la televisió, més complexos en el creatiu i el tècnic); pel que fa a la valorització, la televisió ha imposat els seus horaris a la ràdio, donat que el *prime-time* de la televisió coincideix amb les hores de menor audiència per a la ràdio; la televisió està molt més internacionalitzada; i, finalment, el consum és molt més individual en el cas de la ràdio.

A més de totes aquestes definicions, sovint els estudis usen la cadena de valor com a eina base per a la seva anàlisi. Definir què és la cadena de valor no és fàcil donada la quantitat de definicions que se'n pot trobar. Segons l'Enciclopèdia Catalana, es tractaria del 'conjunt d'activitats relacionades, realitzades per una empresa, que afegeixen valor a un producte i li permeten de competir en el mercat per a obtenir un marge final, segons Michael E.Porter'.

No és casual que la pròpia Enciclopèdia recorri al considerat pare del model teòric de la cadena de valor empresarial, que ja va definir per primer cop l'any 1985 al seu famós llibre *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. La seva definició de value chain és (1998: 34): 'The value chain disaggregates a firm into its strategically relevant activities in order to understand the behaviour of costs and the existing and potential sources of differentiation. (...) The value chains of firms in an industry differ, reflecting their histories, strategies, and success at implementation'. La cadena de valor, en definitiva, permet definir els passos que permeten produir un producte o servei, què li dóna valor, quant costa fer-ho. Aquesta és la proposta que va fer de representació gràfica d'una cadena de valor (*op. cit.*: 37):

Gràfic 1. Cadena de valor segons M. Porter

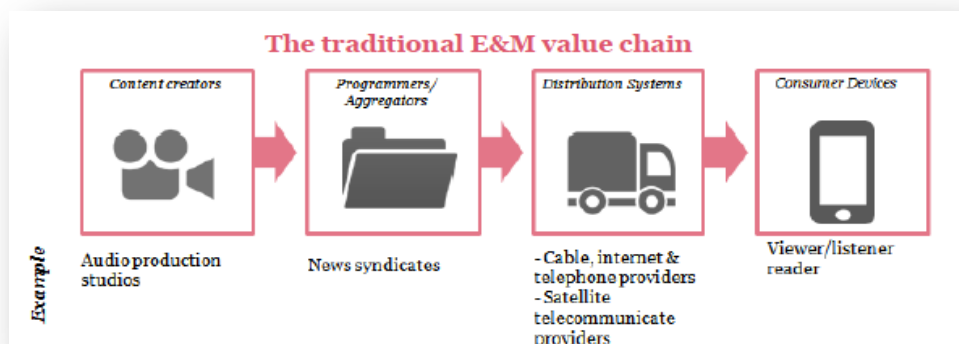


Font: Porter, 1998: 37.

Com a eina, la cadena valor ha de permetre detectar els avantatges competitius d'una empresa però, alhora, el sol fet de subdividir l'activitat d'una empresa és ja una tasca útil, si és que després se'n volen analitzar els possibles canvis. Porter distingia entre activitats primàries i secundàries, essent les primeres les referides a la ideació, creació física del producte i la seva comercialització; i les segones, la infraestructura de l'empresa, la direcció de recursos humans, el desenvolupament tecnològic i les compres. A l'esquema anterior, es poden veure a la part de dalt les activitats secundàries (*support activities*) i a sota, les primàries (*primary activities*).

Són in comptables les obres de tota mena (articles, llibres, classes en escoles de negoci) escrites sobre la cadena de valor, si bé quasi sempre basades en el model de Porter, mal que sigui per fer-ne variacions a partir de la introducció de la digitalització i noves tecnologies a les empreses. Només cal fer una cerca ràpida a qualsevol cercador o base de dades especialitzada. Per contra, resulta fàcil imaginar quants cops s'ha escrit sobre la cadena de valor de la ràdio. D'entre el poc que es pot trobar, majoritàriament prové del món del màrqueting i la consultoria. Veiem ara algunes propostes sobre la cadena de valor de la ràdio. El primer, com hem advertit fa una estona, és d'una consultora, Knowledge Center Mexico, que treballa per a PwC (PricewaterhouseCoopers), de 2015 i sobre la situació i perspectives de futur de la indústria radiofònica mexicana. Segons aquest informe (p. 27): 'The conventional value chain for radio broadcasters consists of four broad components: content creation, content aggregation, content distribution and consumption' i ho il·lustren amb el següent gràfic:

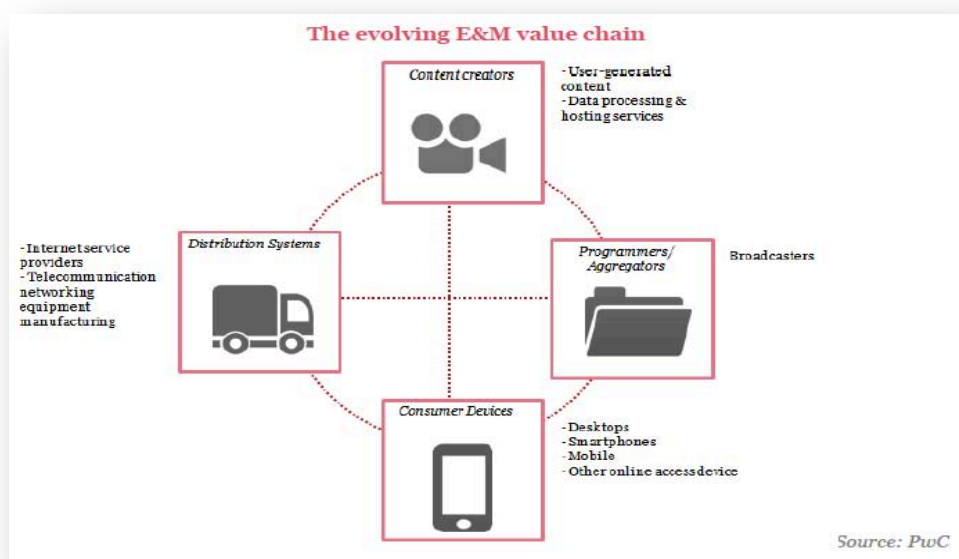
Gràfic 2. Cadena de valor de la ràdio



Font: Knowledge Center Mexico, 2015: 28.

En aquest i molts altres exemples, les il·lustracions gràfiques de les cadenes de valor de distintes empreses acaben essent versions simplificades del model de Porter. Segons el mateix informe, els canvis en aquesta cadena de valor tradicional quedarien reflectits d'aquesta manera:

Gràfic 3. Cadena de valor E&M (entertainment and media)



Font: PwC a Knowledge Center Mexico, 2015: 28.

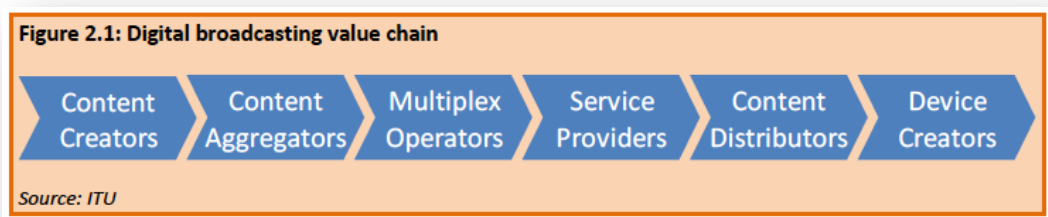
És a dir, a cada estadi hi ha canvis que poden influir en major o menor mesura:

1. Per la banda dels continguts (*content creators*), la universalització tecnològica ha permès parlar de l'*user-generated content*; qualsevol persona amb uns mínims recursos pot crear contingut i, més important encara, posar-lo a disposició de tothom gràcies a la xarxa. Per tant, nous actors, potencials nous intermediaris entre el contingut i audiències. En aquesta fase, en general a les indústries culturals, la creació, la propietat intel·lectual, qui és el creador d'aquests continguts i com es gestionen són punts clau no només perquè poden permetre aconseguir aquell avantatge tan desitjat sinó també pel que suposen de font de despeses.
2. Quant als agregadors, els autors de l'informe hi segueixen mantenint els radiodifusors. Aquest punt admet força discussió si bé és cert que l'informe se centra en un tipus d'empresa molt concreta en un país concret i defineix prèviament què s'entén per radiodifusió. El que sí podem afirmar, com a part dels objectius del nostre treball, és que els radiodifusors tradicionals ja no són els únics que empaqueten i agreguen continguts d'àudio. Precisament, aquest és un dels punts que sempre se'ls ha retret, que no hagin estat capaços d'aprofitar l'avantatge competitiu que tenen com a gestors d'àudio. De fet, el temps que s'ha perdut discutint si el podcàsting o altres propostes d'àudio a la xarxa eren o no eren (són o no són) ràdio és un temps que s'ha perdut també per aconseguir avantatge competitiu. I mentrestant, altres actors al marge de la indústria radiofònica han anat progressant, han millorat la qualitat dels seus continguts i han començat a cobrir demandes de l'audiència no satisfetes per la ràdio.

3. El tema dels consumidors queda clar que va molt lligat a l'aparició de nous dispositius i també al fet que, a més de consumir, poden produir. Els oients tenen cada vegada més opcions disponibles per decidir quan, com i on consumeixen els continguts que els interessin. La graella de programació, que ha estat tradicionalment l'instrument per ordenar el flux radiofònic, perd pes en favor de l'autonomia i capacitat de l'audiència per configurar el seu menú personal d'àudios.
4. I, finalment, el distribuïdor. Aquí és on estem presenciant una lluita entre *broadcast* i *broadband*, entre les empreses tradicionals i les noves, incloses les que tenen les infraestructures. I totes volen usar espectre radioelèctric. Algunes de les persones entrevistades han verbalitzat la preocupació per la força que estan adquirint certes xarxes socials (especialment Facebook), a costa dels continguts que generen les seves empreses (les de ràdio). Consideren que és bàsic ser present a les xarxes però, alhora, aquest 'cal ser-hi' o 'no podem no ser-hi' implica perdre una mica o molt el control sobre el contingut i facilitar que la xarxa s'enriqueixi mentre l'emissora no pot o li costa molt monetitzar el seu propi producte. No obstant això, aquesta lluita és més òbvia i dura en el cas de la televisió que no pas en el de la ràdio (Bonet, 2016).

En un informe de 2013, la UIT / ITU (Unión Internacional de Telecomunicaciones, International Telecommunications Union) definia la cadena de valor de la radiodifusió digital (ràdio i televisió) amb aquest gràfic:

Gràfic 4. Cadena de valor de la radiodifusió digital (ITU)



Font: ITU, 2013: 2.

Malgrat que aquest és una mica més genèric, el model de cadena de valor és similar, amb dues fases (o actors) més: els *multiplex operators* (operadors dels multiplex) i els *device creators* (els creadors dels diferents aparells per on es consumeix i, afegim, per on sovint es pot crear alhora). En tot aquest nou escenari, no és possible oblidar alguns actors que són fabricants però també proveïdors d'almenys xarxes d'accés a continguts. Concretament, Apple amb l'iPhone (i per tant, iTunes) i Google amb Android (i per tant, Google Play Music).

El document afirma que la cadena de valor de la radiodifusió (*broadcast* en terminologia anglosaxona) tradicional es veurà afectada tant pel propi desenvolupament tecnològic i avenços del sector com pel creixement de la banda ampla (*broadband*). El resultat serà, com ja s'ha vingut dient en les dues darreres dècades, producció de més qualitat i més i diverses ofertes que inclouen interactivitat. L'informe, com tants d'altres, combina veritat i desig per provar de crear una profecia autocomplerta. Malgrat tenir només tres anys, l'informe no deixa de reiterar el que amb tanta insistència s'està repetint des de fa més de vint anys, incloent-hi la importància de l'espectre i la necessitat de gestionar-lo amb

eficàcia, detall aquest més referit a la televisió que no pas a la ràdio (Bonet, 2016).

En la mateixa línia i el mateix any, 2013, l'OECD fa públic un estudi de quasi 500 pàgines, *Policy Roundtables. Competition Issues in Television and Broadcasting*, on posa exemples de la cadena de valor que anomena 'multimèdia'.

Gràfic 5. Cadena de valor multimèdia (OECD)

Table 1. The Multimedia Value Chain	
Stage	Example
Content production and development	Hollywood studios, television studios, production houses, web publishers.
Content aggregation and packaging into channels (like products)	Free to air broadcasters, major cable channels (CNN, HBO)
Retail Service provision (transmission, decoding and customer accounting)	Local cable providers, satellite providers, internet service providers
Infrastructure Provision	Telecoms, satellite broadcasters, other transmission
Terminal vending	Manufacturers of televisions, set top boxes and devices capable of accessing the internet.

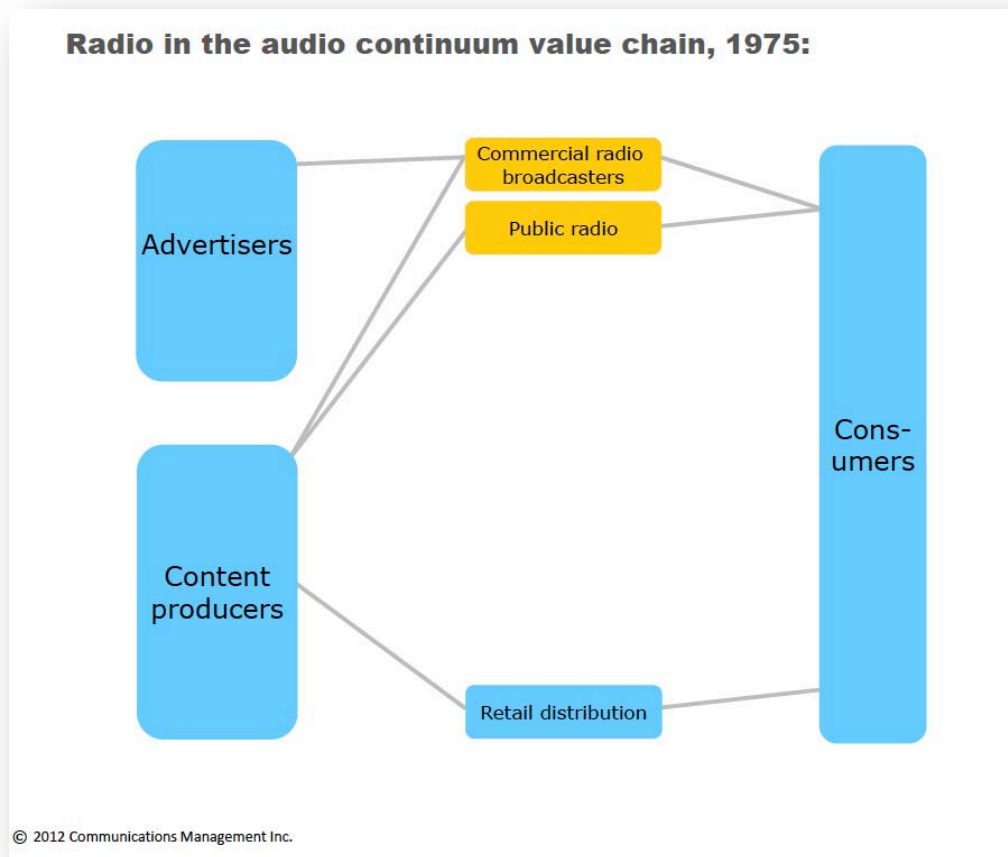
Font: OECD, 2013: 13.

Finalment, la consultora canadenca Communic@tions Management Inc. opta per dos senzills models per explicar els canvis que està experimentant la cadena de valor de la ràdio (Gràfics 6 i 7).

Com en altres casos, les diferències són òbvies i mostren una cadena de valor més complexa, no pas lineal com fins ara, i donant

protagonisme a un actor que sempre hi és però no sempre se'l representa: els anunciants.

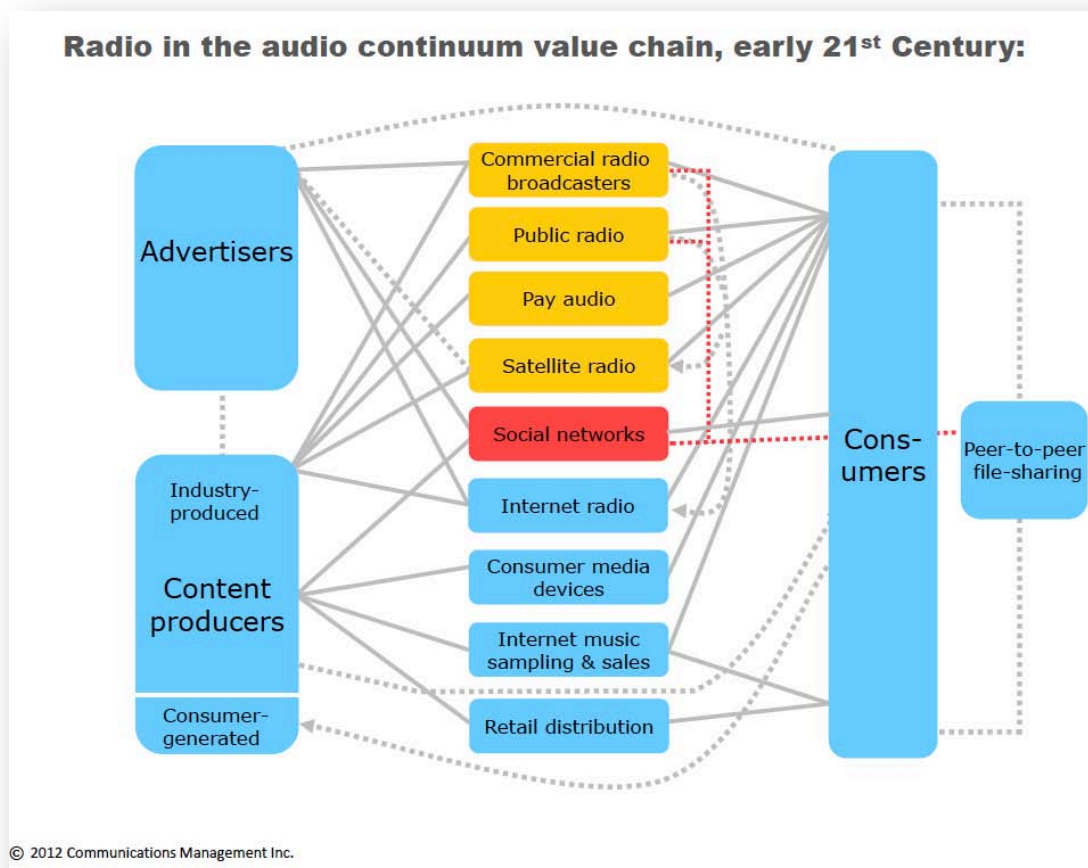
Gràfic 6. Cadena de valor de la ràdio (I)



Font: Communications Management Inc., 2012: 9.

Des de la pràctica del dia a dia, Roquer (2016) la defineix com la cerca 'dels punts forts com avantatges competitiu diferenciadors davant la competència i la concurrència (dos conceptes diferents) i dels punts febles. Per entendre'ns, seria (la cadena de valor) una mena de DAFO molt més sofisticat'.

Gràfic 7. Cadena de valor de la ràdio (II)



Font: Communications Management Inc., 2012: 10.

Una reflexió final sobre la cadena de valor de la ràdio (o de qualsevol altra empresa) gira al voltant de la discussió, estèril a dir d'alguns, sobre si el que es fa a Internet és ràdio o no ho és. Més endavant, en l'apartat d'anàlisi de les entrevistes, en sortirà algun comentari. La ràdio, com qualsevol altre mitjà, ha estat fins ara el que hem convingut que fos des d'òptiques diverses: tecnològica, política, social, cultural, econòmica... Per tant, a partir d'ara, pot ser (i de fet, serà) el que triem, el que decidim. No obstant això, i des de la perspectiva del màrqueting, és interessant saber quin és el

seu *core business*. I per això, podem recórrer tant al màrqueting i un dels seus 'gurús' com a la perspectiva més acadèmica.

Començarem amb aquesta última i la idea d'ofici' segons la va definir Chapignac (1989). L'ofici és un dels possibles punts de partida sobre el qual poder analitzar formes de diversificació i direcció del creixement d'una empresa o grup. 'Ofici no és igual a producte ja que a un mateix ofici li pot correspondre diferents productes' (Bonet, 1995). Ofici és el saber-fer (*know-how* o *savoir-faire*) i tot el que cal per aconseguir-lo, és tota la competència adquirida. 'Tal sería el caso de una empresa que se dedique a la prensa diaria, su oficio alcanza todo lo necesario para que ese producto llegue al público: regularidad, soporte escrito, información, publicidad (departamentos de gestión, administración, redacción y publicidad)' (Miguel 1993: 159). Chapignac (1989) proposa el concepte ofici per entendre millor, especialment durant la desregulació dels anys 80, que alguns nouvinguts aliens a la comunicació iniciessin moviments de diversificació per apropar-s'hi o directament entrar-hi (bancs, caixes, constructores, etc.). Partint de la base que l'ofici representa una activitat coherent i estructurada, es fonamenta en tres factors: recursos financers i humans, tècniques que conformen aquest saber-fer i la seva funció (també ho anomena raó de ser o utilitat social).

L'altra aportació, la de Theodore Levitt, del seu article clàssic 'Marketing Myopia', original de 1960 però revisat constantment, es resumeix d'una manera molt simple (recordem l'any en què fou escrit): 'In short, the organization must learn to think of itself not as producing goods or services but as *buying customers*, as doing the things that will make people *want* to do business with it' (1960: 56). Com dèiem, el propi autor ha seguit aprofundint en el tema i

d'altres li han discutit més o menys. Però la idea que es desprèn, no només de la lectura de l'article sinó també de moltes entrevistes, i que nosaltres apliquem a la ràdio és si val la pena seguir discutint sobre si això que es fa a Internet és o no és ràdio i començar a pensar si l'important és l'ofici, i l'ofici és gestionar àudio. Dit d'una manera planera, per exemple, l'ofici d'una editorial no són els llibres o els diaris o els fascicles sinó que el seu ofici és l'escrit i tot el que cal per tal que aquest ofici quedi plasmat en diferents productes que comparteixen fases i recursos comuns. En el cas de la ràdio, si es pensa des del punt de vista dels continguts o de la demanda dels oients, es podria apuntar que nous actors que no són indústria radiofònica estan afinant i millorant la qualitat dels continguts d'àudio.

Josep Roquer (que en més d'una ocasió ens va citar i recomanar l'article) ho recorda: 'nosaltres som productors de continguts'.

2.7. RÀDIO I DIGITALITZACIÓ: LA REVOLUCIÓ QUE S'HA QUEDAT A MITGES

En els darrers anys, la digitalització ha transformat les indústries culturals. Aquest procés, que consisteix bàsicament en la conversió del senyal analògic en senyal digital, ha alterat els hàbits de recepció i consum dels continguts, alhora que ha generat canvis en els models de producció, distribució i comercialització. És una evolució de base tecnològica, en què convergeixen els mitjans de comunicació i les telecomunicacions, però amb una dimensió cultural, en tant que modifica la relació entre tecnologia, indústria, mercats, productes i públics (Jenkins, 2006). La ràdio, com la resta d'indústries culturals, es troba immersa en aquest procés, però la seva evolució a Catalunya i Espanya ha estat singular i es manté encara com 'an analog island in the middle of an increasingly digital ocean' (Bonet, 2012a: 176).

Els inicis de la digitalització de la indústria radiofònica espanyola se situen als anys vuitanta, quan algunes emissores van iniciar la renovació tecnològica d'instal·lacions i equipaments. Al llarg de la dècada següent es consolidaria el pas de l'analògic al digital en els sistemes i tecnologies de producció. Això ha millorat les condicions del dia a dia dels professionals, ha ampliat les possibilitats en les rutines productives i ha provocat canvis en els rols professionals. Paral·lelament, la digitalització de la distribució ha avançat en diferents fronts, fins al punt que avui els emissors disposen d'una àmplia diversitat de canals per fer arribar els seus continguts als oients. En el cas de la ràdio espanyola i catalana, el principal continua sent la radiodifusió analògica terrestre.

Segons les dades de l'Estudi General de Mitjans (EGM) de l'últim any mòbil (octubre 2015 a maig 2016), la ràdio generalista suma més d'11,3 milions d'oients i la temàtica supera els 14,6 milions, al conjunt de l'estat (AIMC, 2016a). La seva penetració social és d'un 60,4 %, només per darrera de la televisió i en situació d'igualtat amb Internet. Les dades dels darrers anys posen de manifest que, malgrat lleugers alts i baixos, el mitjà es manté prou estable en termes d'audiència. Mentre que en alguns països europeus s'està fixant data per l'apagada analògica (el cas més notable és el de Noruega), a Espanya aquesta continua sent la principal via de difusió i de consum radiofònic.

Això contrasta amb la paràlisi de la ràdio digital terrestre. La irrupció del DAB (*digital audio broadcasting*) a nivell europeu a mitjan anys 90 va ser rebuda amb un gran optimisme, que a voltes tenia fins i tot un caire determinista (Ala-Fossi, Lax, O'Neill i Shaw, 2008; Lax, Ala-Fossi, Jauert i Shaw, 2008). Semblava que la radiodifusió digital terrestre seria la ràdio del futur, però el seu desenvolupament es va acabar estancant. A Espanya, avui ja es pot considerar un intent fallit. Segons Bonet, Corominas, Fernández Alonso i Díez (2009), els dubtes del sector envers l'estàndard Eureka, el cost econòmic, l'aparició de nous emissors sense experiència, la manca de sinergies amb sectors com els de l'automòbil o l'electrònica de consum o la inexistència d'una demanda social real serien factors que explicarien aquest resultat. Una situació que, en resum, derivaria de decisions polítiques allunyades de la realitat del mercat.

Més enllà de l'estancament de la ràdio digital terrestre, altres tipus de difusió digital han anat evolucionant i avui ja són una realitat integrada en els hàbits dels oients: Internet (streaming, podcàsting, P2P, xarxes socials...), la televisió digital terrestre i la telefonia

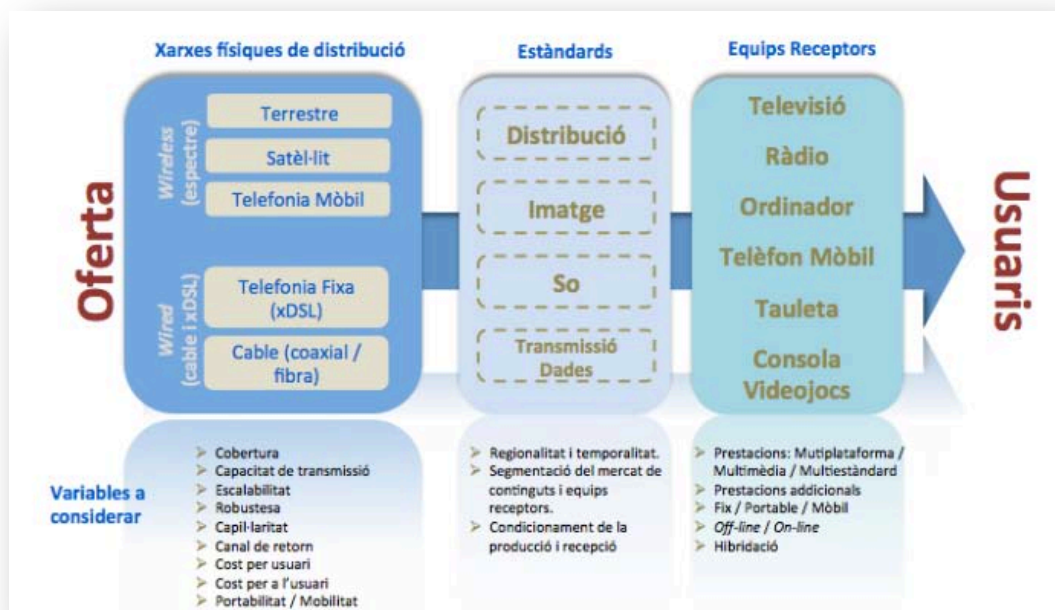
mòbil. En el cas d'Internet, la ràdio catalana ha estat capdavantera des que Catalunya Ràdio fos pionera en l'emissió en directe a la xarxa, a mitjan anys 90. Des de llavors, les anomenades *bitcasters* (Ribes, 2001) han anat evolucionant i han transitat per diferents etapes, des d'una primera de pre-sonora en què es limitaven a ser presents a Internet fins a la situació actual d'ubiquïtat, en què l'accés a l'oferta es pot fer a través de molts dispositius diferents i sense fils (Bonet, Fernández-Quijada i Ribes, 2011). Internet és primer una nova via de difusió per als emissors, que ofereix moltes possibilitats (Barnard, 2000; Priestman, 2002; Regal, 2005):

- No requereix cap llicència ni autorització administrativa.
- La infraestructura necessària és molt menor en comparació amb la ràdio hertziana.
- No té limitacions territorials i permet passar de l'àmbit local a un abast potencialment global.
- Permet altres continguts, a més de l'àudio.
- Trenca amb la linealitat, simultaneïtat i fugacitat de la ràdio.
- Permet una relació amb els oients de tipus més horitzontal.
- L'oient guanya autonomia i té més opcions per decidir.

La ràdio en línia es pot escoltar en directe o sota demanda i amb la incorporació del podcàsting, l'oient ja no depèn de la sincronia ni de la graella de programació i pot arribar a configurar el seu propi menú personal de continguts sonors (Sellas, 2012a). De fet, el control d'allò que escolten és un dels factors que motiven als oients de podcasts (McLung i Johnson, 2010), i aquesta autonomia sumada a la flexibilitat que ofereixen els dispositius mòbils canvia la manera com les persones interactuen amb els mitjans (*op. cit.*).

En una anterior recerca del CAC (Bonet, Fernández-Quijada, Suárez Candel, Arboledas, 2012) ja es van estudiar alguns d'aquests canvis, que quedaven sistematitzats en el següent gràfic:

Gràfic 8. Àrees de canvi de la innovació tecnològica



Font: Bonet, Fernández-Quijada, Suárez Candel, Arboledas 2012: 88.

En aquell estudi, els entrevistats apuntaven ja la importància de ser present a totes les plataformes. Per exemple, el llavors Director Technology & Development de l'EBU / UER, Lieven Vermaele, afirmava que 'The past was about brands and the future will be about access to content. Therefore you need to develop a multiplatform distribution strategy that allows access to all your contents'. Una idea apuntada també per Robert (2016) en parlar sobre la importància de la tecnologia en tot aquest procés: 'Sovint quan les emissores de ràdio volen millorar el potencial d'Internet, el que fan és anar a totes cap a un entorn que saben que és el que et dóna accés als dispositius mòbils (...) Amb Internet, les emissores

pugen a un tren que ja està en marxa'. I ho compara al DAB, ja que en aquest cas 'ets tu qui s'ha de posar a la màquina i posar-hi carbó perquè tiri'.

El pas del temps ha posat de manifest, però, que Internet suposa un repte per a la ràdio quant a continguts, forma i relació amb l'audiència, i que als emissors no els està sent fàcil adaptar-s'hi. Com dèiem en una recerca anterior, la digitalització i l'evolució de la xarxa han afavorit un canvi de paradigma, que es concreta quan els ciutadans s'apropien de la tecnologia i qüestionen la jerarquia dels mitjans (Sellas, 2013a). 'Ens trobem davant d'un nou context en què convergeixen la lògica dels mitjans tradicionals i noves pràctiques comunicatives d'uns ciutadans que intervenen en el flux de la informació i interactuen amb altres individus i amb els mitjans' (op.cit: 130). Pel que fa a l'oferta de continguts, trobem des de *bitcasters* que es limiten a replicar allò que difonen per via hertziana fins a projectes nascuts des de zero i *ad hoc* a la xarxa. El podcast suposa un pas més i els permet explorar temes, formats, durades i enfocaments que habitualment no tenen cabuda a la programació radiofònica convencional (Berry, 2015a). A tot això cal afegir-hi les xarxes socials, que amplien les possibilitats de relació amb l'audiència (Sellas, 2013b) i de difusió dels continguts (Bonini i Sellas, 2014), i el potencial que suposa l'accés a Internet a través de la telefonia mòbil. La xarxa no és només una nova via de difusió, sinó una opció diàfana per ampliar i millorar les experiències dels oients.

Tal com hem pogut constatar en projectes anteriors, la ràdio encara fa un ús limitat de les possibilitats que li ofereix Internet. Cal anar més enllà d'una rèplica de l'antena i experimentar amb continguts i formats nous, així com donar totes les opcions a l'usuari perquè

decideixi sobre el seu consum sonor. Però hi ha dificultats estructurals que ho compliquen. En molts casos, els mecanismes i rutines de producció es troben ancorats en maneres de fer pròpies de l'era analògica, que ja es veuen superades pel nou escenari de convergència digital multiplataforma (Pedrero, Sánchez i Pérez, 2015). L'ús que es fa de les noves eines, com el podcast o les xarxes socials, encara té un enfoc principalment promocional i de difusió de continguts, però poc relacional i interactiu. A tot això, la manca d'un model de negoci clar a l'entorn de les noves plataformes actua com a fre per als radiodifusors, que mostren dificultats per revisar el seu model de negoci (Fernández Sande i Peinado, 2012). Certament, com veurem més endavant, hi ha en marxa projectes i experiments interessants. Però el context porta a una redefinició constant de les estratègies. I sovint, a més, el factor humà esdevé un element clau que pot condicionar l'evolució del mitjà (Sellas, 2011, 2012b, 2013a).

D'altra banda, també cal tenir present que la digitalització i l'evolució de la ràdio a Internet plantegen alguns dubtes sobre aquesta indústria cultural. Com hem vist, la ràdio s'ha definit tradicionalment com una indústria de difusió continua, que ofereix una programació de flux i que és especialista en l'ofici de l'àudio. Amb el pas de l'analògic al digital, però, s'endinsa en el negoci de la creació i distribució de continguts, no només en el radiofònic (Berry, 2015b), i adopta característiques de les indústries de difusió discontinua (Bonet, 2007). Són canvis que qüestionen el model de negoci de la ràdio i fins i tot el concepte. Fins al punt que alguns autors plantegen l'opció de nous termes més genèrics, que englobin la ràdio i altres extensions sonores: *audio media*, *radiogenic* o *radiobility* en serien alguns exemples (Lax, a Sellas, 2009; Taachi, 2000). Tot plegat, en el context d'una pèrdua

d'inversió publicitària i d'envelliment de l'audiència, i quan la ràdio ja no té l'exclusiva de la comunicació sonora (Sellas, 2012b).

En aquest marc, els diversos models de ràdio a Internet, ja siguin vinculats a emissores o nascuts des de zero a la xarxa, apareixen com una possibilitat de futur per a la ràdio, quant a continguts, model de negoci i resposta a les demandes de l'audiència. Però, com veurem més endavant, algunes emissores sembla que no saben què fer-ne alguns cops. La ràdio a Internet viu un període de prova i error, sense certeses absolutes i amb molts interrogants que encara no tenen resposta i que obliguen, com apunta Robert (2016) a refer l'estratègia constantment.

De totes les indústries culturals, la ràdio és en molts països la que més s'ha mantingut fidel als seus orígens. No és pas que no hagi canviat, no vol dir que no s'hagi digitalitzat, totalment o en part, però poques són les vegades, sobretot a Espanya, en què podem parlar d'autèntica revolució.

Com dèiem, en el cas del DAB Espanya sembla haver perdut una oportunitat, no direm pas que única, però sí important. Certament, però, romandre analògica en la transmissió no li ha resultat pas pitjor que la pròpia crisi econòmica general. Plantegem de nou la pregunta amb què tancàvem un article fa anys (Bonet, 2007: 8): '¿Quién querría digitalizarse con un estándar que pondría en peligro más de 600 millones de euros en ingresos?'. Segons l'informe anual de la mateixa empresa (Infoadex, 2016), el 2015 la ràdio a Espanya va ingressar 454,4 milions, representant un creixement del 8,1 % respecte a l'any anterior (420,2 milions).

També existeix, però ben poc se'n parla (ens referim a gent que no sigui del sector o especialistes), la ràdio híbrida, que combina el

millor de l'emissió hertziana (quant a cobertura i robustesa) i les possibilitats d'interactivitat d'Internet. Una de les organitzacions més potents, sense ànim de lucre, en defensa d'aquest tipus de ràdio és l'anomenat Radio DNS Hybrid Radio, impulsada per associacions de radiodifusors com l'EBU / UER (European Broadcasting Union / Unión Europea de Radiodifusión) o la NAB (Broadcaster Association United States), juntament amb radiodifusors com per exemple Bauer Media, BBC, Global Radio, NRK, RTBF, SGR, fabricants com Alpine o Audi, i fins i tot el prestigiós, i afegiríem quasi omnipresent en tot el que sigui digitalització, Institut für Rundfunktechnik alemany. Un detall que cal tenir en compte, però, és que la ràdio híbrida no necessita la digitalització de les ones, és a dir, pot funcionar amb l'analògic.

La ràdio híbrida té un gran aliat i un gran enemic alhora, els telèfons mòbils, els anomenats *smartphones*, que haurien d'incloure la possibilitat de rebre ràdio en FM i, òbviament, accés a Internet. El problema és que no tots els dispositius d'aquest tipus inclouen de fàbrica la ràdio FM i llavors, si es vol escoltar ràdio, cal utilitzar alguna aplicació o web i consumir dades. Com ja (no) va passar amb el DAB, caldrien sinergies entre indústries (fabricants de mòbils, emissors de ràdio, fabricants de cotxes...) per tal de garantir que alguna de les promeses esdevé realitat. No seria ara un mal moment, donat que els telèfons dits intel·ligents són un dels dispositius més emprats per accedir a Internet. Segons l'EGM (AIMC, 2016b), un 93,6 % d'individus opta per aquest aparell, seguit pel portàtil en un 53,3 %, l'ordinador personal en un 36,9 %, la tauleta en un 28,4 % i la televisió (*smart TV*) en un 19,2 %.

Si volem ser rigorosos, la digitalització no ha passat de llarg per la ràdio, només l'ha bandejada quant a transmissió. La ràdio espanyola

va iniciar la digitalització fa anys, en les àrees de la producció, l'administració i la documentació, però sense més protagonisme que el que vivien dia a dia els treballadors; és el que vàrem anomenar 'canvis invisibles' (Bonet, 2007: 3): 'En definitiva, estos cambios pueden calificarse de invisibles ya que difícilmente puede el oyente tomar consciencia de ellos, puesto que el contenido sigue siendo el mismo. (...) La digitalización no crea contenidos por sí misma ni parece, de momento, haber estimulado la creatividad programática'.

En resum, la gent de ràdio sap el que és la digitalització, ja sigui perquè produeix i gestiona amb el codi binari de fa anys, ja sigui perquè Internet li ha servit d'aparador i repositori, així com ha brindat l'oportunitat de crear emissores a qui, per diversos motius, no podia aconseguir una llicència d'emissió en FM.

03 METODOLOGIA

3. METODOLOGIA

Per abordar els objectius del projecte, es planteja una recerca basada en la combinació de diverses tècniques per a la recollida de les dades, mitjançant fonts primàries i secundàries:

- a) Repàs bibliogràfic i documental dels estudis disponibles sobre l'evolució de la ràdio com a indústria cultural. Es pretén dur a terme una revisió detallada del marc teòric i donar compte dels antecedents més rellevants sobre aquesta matèria.
- b) Investigació preliminar i determinació de la mostra que configurarà l'objecte d'estudi final.
- c) Descripció dels projectes seleccionats, d'acord amb una fitxa d'anàlisi bàsica que permet exposar les característiques principals de la mostra i elaborar el qüestionari per a les entrevistes.
- d) Realització d'entrevistes semi-estructurades en profunditat, prèvia selecció de les persones en funció del seu càrrec i experiència.
- e) Buidat de les entrevistes.
- f) Anàlisi dels resultats i conclusions.

El projecte s'ha ajustat a les possibilitats temporals i pressupostàries, així com a les característiques dels investigadors. No es parteix des de zero, perquè l'equip de treball conformat acumula experiència sobre la matèria. Els investigadors ja han desenvolupat prèviament recerques finançades sobre la indústria radiofònica, els processos de digitalització i convergència, i sobre l'àudio a Internet. Entre les investigacions sobre la matèria cal destacar *La ràdio a les xarxes socials. Anàlisi de l'ús, dinàmica i motivacions de la presència de les emissores generalistes a*

Facebook i Twitter (projecte finançat pel Consell de l'Audiovisual de Catalunya i desenvolupat pel Dr. Sellas com a investigador únic), *Why it Works - 28 case histories of successful european public radio formats* (projecte finançat per la Unió Europea de Radiodifusió i en què el Dr. Sellas va participar amb un estudi de cas de dos projectes radiofònics de Catalunya), *La ràdio de servei públic en el nou entorn concurrencial i de digitalització a Catalunya* (projecte finançat per la Secretaria de Comunicació de la Generalitat i dirigit per la Dra. Bonet) i *Servei públic i innovació tecnològica* (projecte finançat pel Consell de l'Audiovisual de Catalunya i dirigit també per la Dra. Bonet). Aquest bagatge investigador compta també la recerca *Transformaciones del sistema de radio y televisión en España en el contexto de la digitalización (1997-2007)*, projecte dirigit per la Dra. Bonet i finançat en el marc del Plan Nacional de I+D+I 2004-2007, així com amb els antecedents de les tesis doctorals de l'equip de treball (Bonet, 1995; Sellas, 2009), que tractaven temes directament relacionats amb aquest treball.

Per dur a terme el present estudi, en primer lloc s'ha realitzat un repàs bibliogràfic i documental per construir les bases teòriques sobre les quals es fonamenta la recerca. D'una banda, mitjançant l'actualització d'alguns treballs fets anteriorment sobre la ràdio com a indústria cultural (Bonet, 1995 i 1997; Bonet i Arboledas, 2011), els processos de digitalització de la ràdio (Bonet, 2007, 2012a i 2012b ; Bonet, Corominas, Fernández Alonso i Díez, 2009; Bonet, Fernández-Quijada i Ribes, 2011) i la ràdio i l'àudio a la xarxa (Bonini i Sellas, 2014; Sellas, 2009, 2011, 2012a, 2012b i 2013b). De l'altra, mitjançant una revisió de la literatura acadèmica sobre les indústries culturals (Adorno, 1967; Bustamante, 2009 i 2011; Fernández Quijada, 2007; Flichy, 1980; Garnham, 2005; Hesmondhalgh, 2002; Miège, 1992; Zallo, 1988 i 1992, entre

d'altres), la ràdio com a empresa comunicativa (Bonet, 1995; Martí Martí, 1990; Nieto e Iglesias, 1993; Tallón, 1992, entre d'altres), els processos de digitalització i convergència (Ala-Fossi, Lax, O'Neill i Shaw, 2008; Arboledas i Bonet, 2015; Lax, Ala-Fossi, Jauert i Shaw, 2008, entre d'altres) i la ràdio a la xarxa (Berry, 2006; Hendy, 2000; Ribes, 2001; Taachi, 2000, entre d'altres). Donada l'accelerada evolució de la ràdio a Internet en els darrers anys i l'aparició de nous projectes d'àudio a la xarxa, ràdios i podcasts, enteníem que una primera aportació rellevant d'aquest estudi havia de ser, precisament, aquesta extensa revisió teòrica en si mateixa. Aquesta és la base que després ens permet abordar amb rigor l'estudi i la tipificació dels projectes d'àudio a Internet en el marc de les indústries culturals.

En paral·lel a la revisió del marc teòric, s'ha dut a terme una investigació preliminar de caràcter exploratori per identificar l'univers i acotar la mostra de l'objecte d'estudi. Davant la impossibilitat d'estudiar tots els projectes radiofònics i/o d'àudio a Internet, s'ha definit una mostra d'aquells que es vol estudiar, en funció de diversos criteris. Es parteix de la tipologia apuntada inicialment en el plantejament d'aquesta recerca, que a grans trets distingeix entre:

- a) Extensions de les emissores a Internet, que poden ser
 - a. Ràdios exclusivament en línia.
 - b. Programes *ad hoc* que s'emeten només per la xarxa;
- b) Projectes d'àudio nascuts a Internet i no vinculats a cap radiodifusor tradicional.

3.1. LA MOSTRA

Aquesta recerca exploratòria inicial ha permès identificar un llistat ampli de projectes d'àudio a la xarxa de diversa naturalesa i en diferents àmbits geogràfics⁴. Donades les dimensions del projecte, s'ha optat d'entrada per acotar la mostra a Catalunya i Espanya. A partir dels resultats obtinguts en aquesta recerca, s'estudiarà la possibilitat d'una segona fase de l'estudi, en l'àmbit internacional. En aquesta investigació inicial trobem, en primer lloc, ràdios en línia vinculades a radiodifusors tradicionals. Aquest vincle amb emissors d'extensa tradició en el sector radiofònic ha estat una primera pauta per determinar una part de la mostra. En aquest sentit, com a emissores en línia cal destacar els casos d'iCat i de Flamenco Radio.



A Catalunya, el cas paradigmàtic és iCat, integrada dins del grup d'emissores de Catalunya Ràdio, de l'ens públic Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA). iCat neix el 2006, però l'any 2012 deixa d'emetre per les ones i esdevé una ràdio només en línia. A banda d'iCat, que ofereix música i continguts culturals emergents, el web inclou cinc canals especialitzats: iCatTrònica, iCatJazz, totCat, iCatRumba i iCatMón. Més enllà d'iCat, les

⁴ L'objectiu d'aquest capítol no és enumerar amb detall tots els programes exclusius per al web, sinó exposar el mètode de recerca que s'ha seguit i concretar la mostra objecte d'estudi.

diferents emissores de la CCMA sumen més d'una vintena de programes d'emissió exclusiva al web.



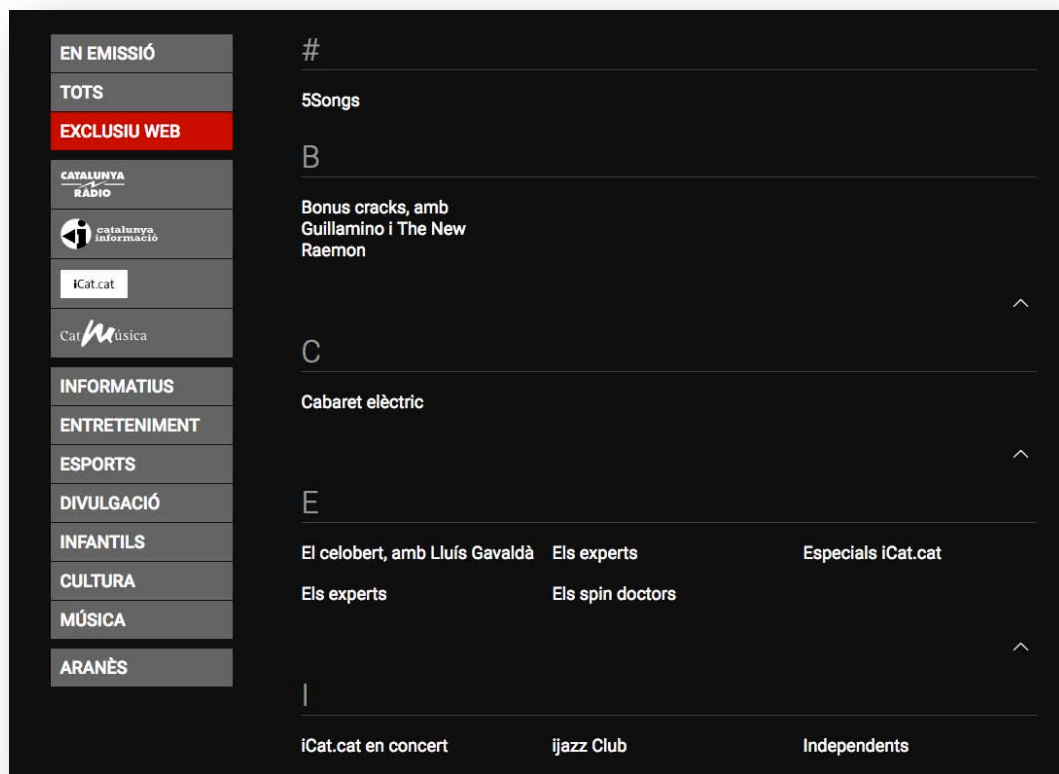
Igualment al sector públic trobem Flamenco Radio, també anomenada CanalFlamencoRadio.com, emissora íntegrament dedicada al gènere musical del flamenc i que forma part de la corporació pública Radio y Televisión de Andalucía (RTVA). La ràdio pública andalusa també compta amb dos projectes radiofònics en línia de caràcter temporal, un dedicat a la Setmana Santa (Marchas i Saetas) i l'altre a la Feria de Abril (Canal Sur Radio Feria).



Dins de la ràdio pública, RNE ofereix de forma exclusiva a través del seu lloc web alguns continguts que agrupa sota l'etiqueta

‘Especiales RNE’ i que són bàsicament de tipus informatiu. L’aposta més clara de RNE pels continguts exclusius en línia és Radio 3 Extra, un espai de Radio 3 amb continguts d’àudio, vídeo i multimèdia només en línia a l’aplicació web de l’emissora.

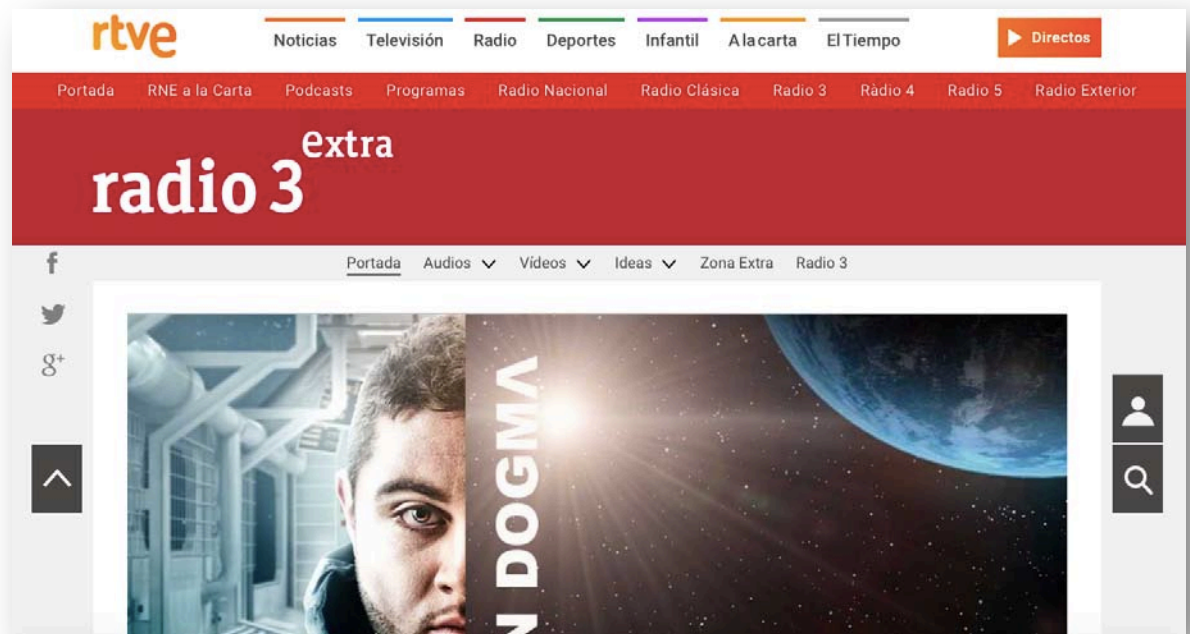
Un segon bloc ampli de propostes exclusivament en línia està integrat per programes produïts o emesos sota el paraigües de radiodifusors tradicionals. Com els exemples anteriors, són projectes lligats a empreses d’extensa tradició en el sector. Però no es tracta d’emissores, sinó de programes. En aquest cas, en la recerca inicial s’han identificat molts espais que no tenen cabuda a l’antena però que els emissors difonen per Internet. Com es veurà més endavant, això respon a plantejaments i estratègies diverses. Així ho fan Catalunya Ràdio, SER, COPE i Onda Cero. En el cas de la corporació pública catalana, en són exemple els programes ***Els spin doctors***, ***MeteoMauri*** o ***Paisatges sonors***, dins de la programació generalista. També cal tenir en compte que iCat compta amb programes especialitzats que s’emeten en *streaming* i també a través de l’aplicatiu per a *smartphones*, com ***Delicatessen***, ***El celobert***, ***Els experts***, ***Cabaret elèctric*** o ***Sona 9***, entre d’altres.



Font: pàgina web de l'emissora.

Aquesta captura de pantalla només mostra una part de l'oferta.

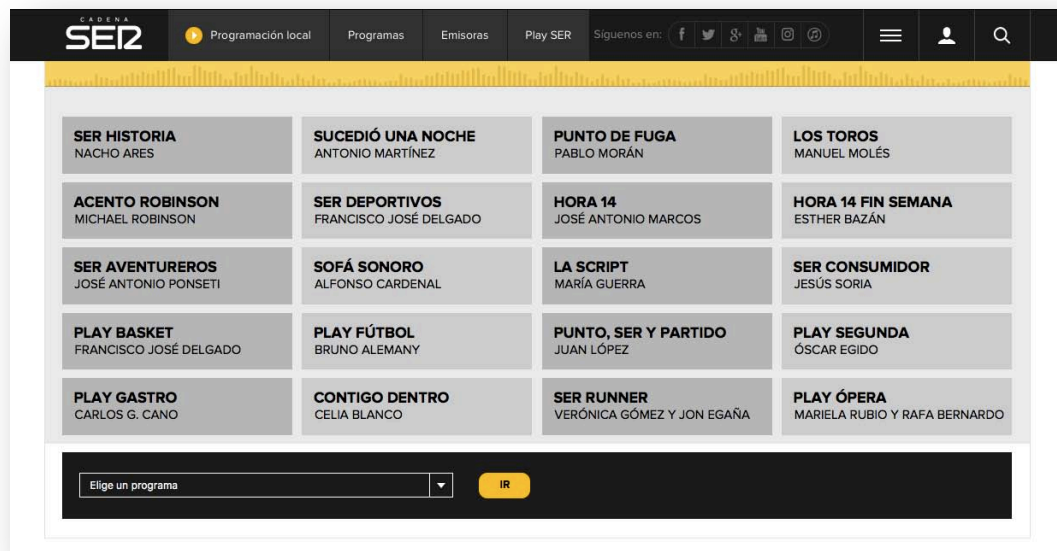
De la seva banda, com ja hem comentat, RNE ofereix només al web i en dispositius mòbils alguns continguts informatius, com ara documentals, entrevistes i reportatges. En aquest cas, però, si ho comparem amb Catalunya Ràdio, l'emissora generalista de RNE no presenta un llistat de programes estructurat i de periodicitat regular de difusió només via web. En canvi, l'emissora musical i cultural, Radio 3, es distingeix per un canal propi només en línia, l'esmentat Radio 3 Extra. Es tracta d'una proposta multimèdia, que ofereix continguts específics per aquest lloc web, tant d'àudio com de vídeo, i també inclou blogs d'alguns dels locutors més populars de l'emissora.



Font: pàgina web de l'emissora.

Aquesta captura de pantalla només mostra una part de l'oferta.

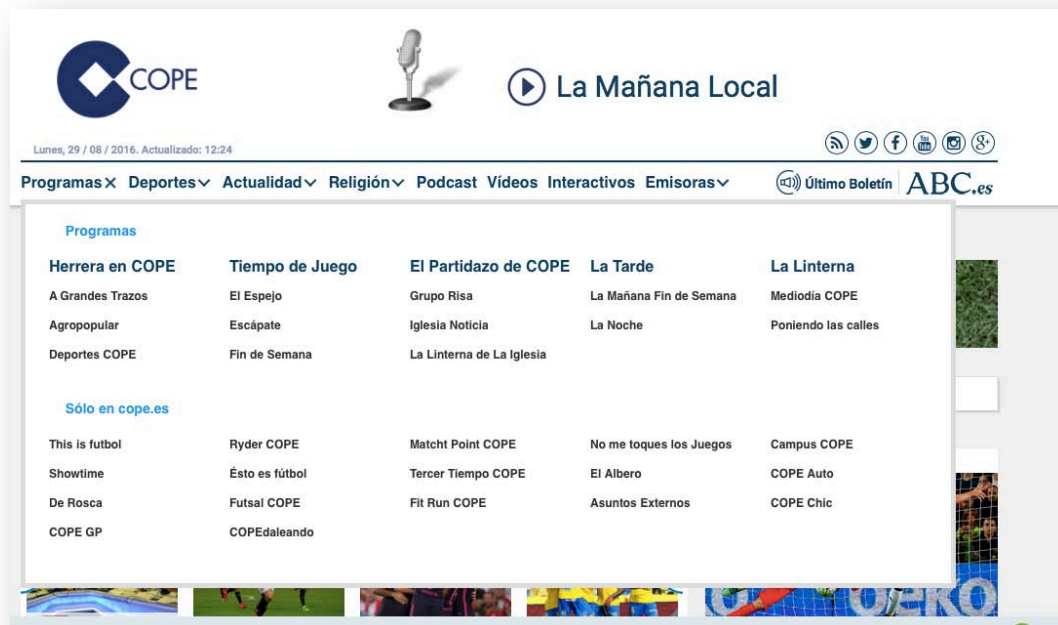
Pel que fa a les cadenes privades d'àmbit estatal, SER i COPE coincideixen a oferir a través del seu lloc web molts programes de curta durada i de caràcter especialitzat, sobretot de temàtica esportiva. Així, la SER presenta els espais *Play Basket*, *Play Fútbol*, *Punto*, *SER y partido*, *Play Segunda* o *SER Runner*, tots ells dedicats a un esport o competició concrets. També cal destacar altres tipus de programes que busquen públics específics, com ara *BeOK*, dedicat a l'alimentació i els hàbits saludables, o *Play Ópera*, en col·laboració amb El Liceu. Un cas particular és el de *Oh! My LOL*, programa d'humor destinat a una audiència juvenil que s'emet en antena a la matinada (1:30-2:00h), però que a les 23:00h ja es penja al web cadenaser.com, per avançat.



Font: pàgina web de l'emissora.

Aquesta captura de pantalla només mostra una part de l'oferta.

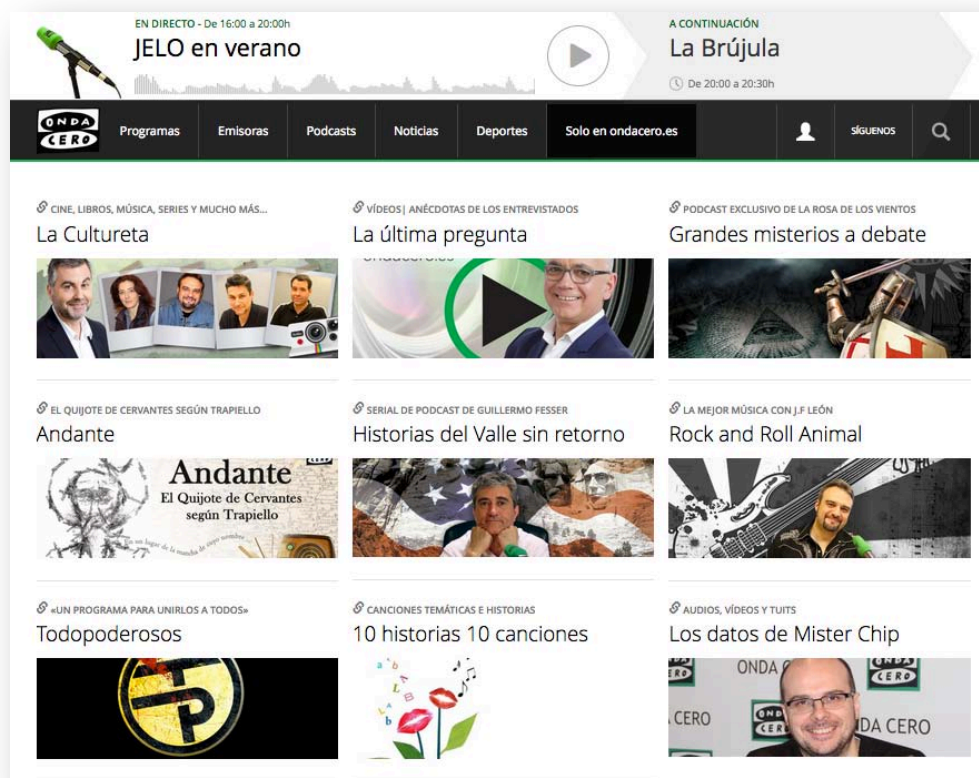
La cadena COPE té una oferta de continguts similar, amb 17 espais via web. Hi predominen les propostes de temàtica esportiva, molt específiques i de nínxol: handbol, futbol internacional, tennis i pàdel, golf... A banda d'això, també hi trobem altres focus d'atenció, com política internacional, toros, universitats, trànsit i motor o moda i bellesa.



Font: pàgina web de l'emissora.

Aquesta captura de pantalla només mostra una part de l'oferta.

De la seva banda, Onda Cero també compta amb un conjunt de programes temàtics per al web, menys extens, com ara *Todopoderosos*, un espai que es defineix com a 'dirigit a la comunitat friki' i que tracta de cinema, còmics, videojocs i literatura fantàstica, o *Contraparte*, espai que aborda qüestions de drets humans, desigualtats i conflictes internacionals.



Font: pàgina web de l'emissora.

Aquesta captura de pantalla només mostra una part de l'oferta.

La recerca preliminar també ens ha permès detectar alguns casos de radiodifusors tradicionals que no aposten pels continguts exclusius en línia o bé que ho fan en menor mesura. En aquest sentit, incloem a la mostra RAC1. Com ja vam posar de manifest en recerques i articles anteriors (Sellas, 2012a, 2013a i 2013b), l'emissora que té el lideratge d'audiència de la ràdio generalista a Catalunya compta amb alguns dels podcasts més descarregats de la ràdio catalana i fa un ús estratègic de la xarxa que li ha donat molt bons resultats. En canvi, no ofereix programes només per al web.

RAC1 RAC105
FREQUÈNCIES
PUBLICITAT

en directe a RAC1

Inici **Notícies** **Programes** **A la carta** **Contacte**

A la carta Filtrar per dia

Hora	Data	Programa	Grandària
16:00	25-8-2016 Dijous	VERSIO RAC1	21,60 MB
15:00	25-8-2016 Dijous	TOT ES POSSIBLE	21,60 MB
14:00	25-8-2016 Dijous	TOT ES POSSIBLE	12,60 MB
14:00	25-8-2016 Dijous	100 METRES	5,40 MB
14:00	25-8-2016 Dijous	14 15	5,40 MB
13:00	25-8-2016 Dijous	LA SEGONA HORA	19,80 MB
12:00	25-8-2016 Dijous	LA COMPETENCIA	21,60 MB
11:00	25-8-2016 Dijous	EL MON A RAC1	23,40 MB
10:00	25-8-2016 Dijous	EL MON A RAC1	21,60 MB
09:00	25-8-2016 Dijous	EL MON A RAC1	21,60 MB
08:00	25-8-2016 Dijous	EL MON A RAC1	21,60 MB
07:00	25-8-2016 Dijous	EL MON A RAC1	21,60 MB
00:00	25-8-2016 Dijous	TU DIRAS	23,40 MB
23:00	24-8-2016 Dimecres	TU DIRAS	23,39 MB
22:00	24-8-2016 Dimecres	NO HI SOM PER FESTES	19,81 MB
21:00	24-8-2016 Dimecres	NO HI SOM PER FESTES	21,60 MB
20:00	24-8-2016 Dimecres	NO HO SE	12,60 MB

Filtrar per programa

- ▶ El món a RAC1
- ▶ La competència
- ▶ La segona hora
- ▶ 14/15
- ▶ 100 metres
- ▶ Tot és possible
- ▶ Versió RAC1
- ▶ Primer toc
- ▶ No ho sé
- ▶ Tu diràs
- ▶ La primera pedra
- ▶ Via lliure
- ▶ Amb molt de gust
- ▶ Ultraesports
- ▶ Superdiumenge
- ▶ El Barça juga a RAC1
- ▶ L'Espanyol juga a RAC1
- ▶ No hi som per festes
- ▶ Misteris

Font: pàgina web de l'emissora.

Aquesta captura de pantalla només mostra una part de l'oferta.

Un tercer bloc identificat en un primer moment l'integren projectes radiofònics o d'àudio nascuts directament a Internet i que no tenen vincles amb radiodifusors tradicionals. La recerca prèvia desenvolupada ha deixat palès que en aquest àmbit trobem una gran diversitat d'exemples que difereixen en continguts, plantejament, filosofia o dimensió. Així com en el cas de les emissores i/o programes en línia vinculats a radiodifusors tradicionals ha estat més senzill acotar una mostra, els projectes nadius a la xarxa generen més dificultats.



Font: pàgina web de cada projecte.

D'entrada, la present recerca se centra en projectes que es defineixen com a ràdio o que fins i tot empren aquest terme per identificar-se: Radio4G, Radioset, Radio Ciutat de Tarragona, El Extrarradio i scannerFM. S'exclou l'extens univers del podcàsting independent, que ja ha estat estudiat abastament per part dels investigadors en altres recerques i publicacions, amb la voluntat d'acotar l'estudi a realitats comparables amb la ràdio tradicional. És obvi que els projectes analitzats tenen el podcast plenament integrat com una finestra més de difusió, però no es defineixen a si mateixos com a podcast. Això els diferencia clarament del

podcàsting independent, que precisament aposta per la seva identificació com a podcast per diferenciar-se de la ràdio. En els darrers temps s'han produït alguns fenòmens a nivell internacional i estatal que apunten a una nova revifada del podcàsting (Berry, 2015a; Bonini, 2015), però més enllà de casos puntuals d'èxit, encara genera alguns dubtes quant a la professionalització i la rendibilitat econòmica, especialment a Espanya. Entenem, doncs, que són realitats paral·leles, amb molts punts de connexió, però diferents.

En la mateixa línia, hem descartat altres casos detectats durant l'observació preliminar que no s'ajustaven al perfil de projectes objecte d'aquesta recerca. Tenim, per exemple, plataformes de podcasts com Spreaker, Libsyn, Podomatic, PodBean, PodcastAlley, Cuonda Podcast, Nación Podcast, Ahora3J, Emilcar FM o el directori de podcasts de l'iTunes, així com projectes de podcast professional com Gimlet Media. També hem exclòs àudio quioscos on es poden trobar tan continguts de ràdio convencional, com podcasts, conferències, audiollibres o paisatges sonors, entre altres, com ara iVoox o Soundcloud. Més enllà del podcàsting, hi ha altres tipus de plantejaments en línia que no entren en els paràmetres concrets d'aquesta recerca, però que no descartem abordar en treballs posteriors. És el cas de projectes editorials multimèdia que inclouen continguts d'àudio (Babyradio), propostes de ràdios corporatives per a empreses (StreamRadio, Audioagencia) i agències/escoles creatives de ràdio (Agencia ROM, Tea FM).

A partir de l'extensa llista inicial recollida en la investigació exploratòria desenvolupada durant els primers mesos d'aquesta recerca, hem acotat l'objecte d'estudi a una mostra d'origen espanyol o català integrada per:

- D'una banda, sis radiodifusors tradicionals, d'extensa trajectòria en el sector: Catalunya Ràdio, RAC1, RNE, SER, Europa FM i COPE. Aquests emissors ens permeten estudiar els projectes que hem anomenat "extensions": a) Ràdios exclusivament en línia, b) Programes que s'emeten només a la xarxa. La proximitat i accés a les fonts, el lideratge en audiència, el servei públic i l'aposta per Internet són aspectes que hem tingut en compte a l'hora de seleccionar-los. Com veurem més endavant, en alguns casos aquesta tria es veu reforçada, a més, per novetats recents que els emissors han posat en marxa (la plataforma Podium Podcast, de la SER) o per innovacions que es plantegen a curt termini (per exemple, el nou lloc web de RAC1).
- D'altra banda, cinc projectes nadius que hem escollit per la seva singularitat i capacitat d'innovació: Radio4G, Radioset, Ràdio Ciutat de Tarragona, El Extrarradio i scannerFM. És una mostra transversal i complementària: un projecte vinculat a un gran grup de comunicació (Radioset, integrat a Mediaset); una plataforma de ràdios barrejades amb espais propis, amb un nom popular al capdavant (Radio4G, liderada per Jose Antonio Abellán); una ràdio en línia d'àmbit i perspectiva local (Ràdio Ciutat de Tarragona); un projecte nascut a la xarxa de la mà de gent que prové de la ràdio i que ha estat guardonat com a innovació radiofònica (El Extrarradio); i una ràdio dedicada a la cultura urbana i la música independent que fou la primera emissora espanyola d'Internet a rebre un Ondas i la primera que es va poder escoltar als telèfons mòbils (scannerFM).

Val a dir que era voluntat dels investigadors poder incloure Radiocable i Carne Cruda en aquesta mostra final. Es tracta d'un

projecte que fou pioner com a ràdio a Internet l'any 1997, fundat pel periodista Fernando Berlín. Tot i mostrar-se agraït per l'interès, el mateix Berlín va declinar atendre l'entrevista sol·licitada per l'equip de treball, per raons d'agenda i disponibilitat. Tampoc no va ser possible entrevistar Javier Gallego, de Carne Cruda, perquè, segons van comentar, estaven massa ocupats.

Com s'ha apuntat anteriorment, l'estudi compta amb el bagatge dels investigadors i el coneixement adquirit en recerques anteriors, que es veu reflectit també en informes, monografies i articles acadèmics publicats en revistes indexades o de referència. El coneixement de les dinàmiques d'usuaris i productors a les plataformes sonores digitals com iVoox (Sellas, 2012b), l'observació dels principals directors de continguts sonors, en termes d'ús, com l'iTunes d'Apple (Sellas, 2009), l'estudi en profunditat de l'univers del podcàsting independent (Sellas, 2009 i 2011) o l'anàlisi de les estratègies d'implementació del podcàsting (Sellas, 2012a) han estat de gran ajut a l'hora de fer la tria final dels projectes nadius que volíem analitzar amb detall.

La mostra es detalla a continuació, a la Taula 2, mitjançant una fitxa bàsica que tenia com a finalitat una primera descripció dels projectes per a la preparació i realització de les entrevistes. En aquesta taula es pot observar d'entrada els diferents projectes d'àudio descrits en el plantejament d'aquesta recerca. Un cop acotada i descrita la mostra objecte d'estudi, s'entrava en la fase fonamental d'aquesta recerca. Cal tenir en compte que els objectius plantejats apunten als fonaments en què es basen els diferents projectes d'àudio en línia, així com a la seva cadena de valor i model de negoci.

Taula 2. Mostra de la recerca

Nom	Grup / Corporació	Titularitat	Tipus	Emissores només en línia	Programes exclusius web
COPE		Privada	Extensió	-	17
Europa FM	Atresmedia	Privada	Extensió	-	-
Catalunya Ràdio	CCMA	Pública	Extensió	6	22
El Extrarradio	Independent	Privat	Nadiu	-	14
RAC1	Godó	Privada	-	-	-
Radio4G	Independent	Privada	Nadiu	9 (canals)	10
Radio Ciutat de Tarragona	Radio City Group	Privada	Nadiu	1	11
Radioset	Mediaset	Privada	Nadiu	1	4
RNE	RTVE	Pública	Extensió	1	continguts multimèdia
scannerFM			Nadiu	1	26
SER	PRISA Radio	Privada	Extensió	-	8

Font: Elaboració pròpia.

Això ens portava a la necessitat d'estudiar l'estratègia i la gestió per part dels emissors. Per això hem optat per les entrevistes en profunditat, una tècnica qualitativa característica de la investigació dels mitjans de comunicació com a institucions socials i que permet aprofundir en el coneixement de l'objecte d'estudi (Soriano, 2007). Preteníem entendre les motivacions, el context, la finalitat i les decisions que justifiquen i condicionen els diferents projectes d'àudio a la xarxa. Per això hem realitzat un seguit d'entrevistes semi-estructurades a directius i professionals implicats en la seva gestió estructural. Aquesta és una tècnica útil perquè ajuda a construir la problemàtica de la investigació i pot posar de manifest algunes dimensions del fenomen estudiat que l'investigador no havia previst inicialment (Busquet, Medina i Sort, 2006). A més, permet anar més enllà de les respostes dels entrevistats. En la conversa l'investigador també recull els perquès, les motivacions, les experiències i les sensacions dels experts, que són un

complement important per contextualitzar la informació obtinguda (Wimmer i Dominick, 2011).

A partir de l'extensa revisió del marc teòric i de la recerca preliminar, s'ha elaborat un qüestionari obert que s'estructurava en quatre grans blocs: a) justificació i caracterització, b) estructura i producció, c) difusió i d) comercialització i model de negoci. La selecció dels entrevistats s'ha fet en funció del seu càrrec i experiència. A continuació es detallen les entrevistes realitzades:

Taula 3. Entrevistes realitzades.

Emissora / projecte	Entrevistat/da	Càrrec / activitat	Data
COPE	Luis Martín Pérez	Director de l'Àrea Digital	7/06/2016
Europa FM	Iliana Villacastín	Coordinadora web	19/09/2016
Catalunya Ràdio	Saül Gordillo	Director Catalunya Ràdio i de Mitjans Digitals CCMA	19/07/2016
Catalunya Ràdio	Ferran Auberni	Coordinador d'Internet	19/07/2016
El Extrarradio	Olga Ruiz	Cofundadora	30/08/2016
Onda Cero	Francesc Robert	Director Catalunya	26/05/2016
RAC1	Eduard Pujol	Director	14/07/2016
RAC1	Carles Miró	Coordinador d'Internet	14/07/2016
Radio4G	José Antonio Abellán	Fundador i director	7/06/2016
Ràdio Ciutat de Tarragona	Quim Espinosa	Fundador i director	4/08/2016
Radioset	Sonia Got	Coordinadora	8/06/2016
RNE	José Alberto Fernández	Director de Continguts Multimèdia i Web	7/06/2016
scannerFM	Bruno Sokolowicz	Soci fundador	14/07/2016
SER	Josep Roquer	Director SER Balears	21/04/2016
SER	Rocío Echevarría	Gerent de Desenvolupament de Negoci	8/06/2016

La darrera fase de la recerca ha consistit en el buidatge de les entrevistes, l'anàlisi dels resultats i l'elaboració de les conclusions. El treball de camp realitzat no ha estat exempt de dificultats.

D'entrada, com ja s'ha comentat, l'objecte d'estudi mateix ja planteja algunes limitacions a la recerca. D'una banda, perquè resulta impossible abastar tots els projectes d'àudio a la xarxa. Per aquest motiu s'ha optat per acotar la mostra d'acord amb els criteris i arguments exposats. D'altra banda, perquè és una realitat canviant i inestable. En el cas dels radiodifusors tradicionals, durant el període en què s'ha desenvolupat aquest projecte s'han endegat projectes nous, hi ha hagut modificacions a les graelles d'Internet i fins i tot hi ha hagut canvis en alguns equips directius i, per tant, en l'enfoc estratègic que se'n deriva. Pel que fa als projectes nadius, cal tenir present una certa fragilitat estructural (que tractarem més endavant), que en molts casos planteja dubtes sobre la seva continuïtat cada cop que cal iniciar una nova temporada. Més enllà de la situació dels emissors i dels projectes analitzats, les dificultats d'aquesta recerca també han vingut dels problemes d'agenda de les persones susceptibles de ser entrevistades. Pel calendari mateix del treball de camp, les entrevistes s'han dut a terme al llarg de la primavera de 2016, en un moment en què factors diversos (calendari electoral, impuls de la temporada d'estiu, negociacions per a la graella de la nova temporada) han complicat sovint la concreció de la trobada i en alguns casos (Radiocable) l'han fet inviable. Finalment, caldria apuntar també que les converses mantingudes amb les persones seleccionades han posat de manifest una realitat que els investigadors ja sospitaven, com és que sovint no hi ha respostes, predominen els dubtes i es constata que el camí passa necessàriament per la incertesa i el constant exercici de la prova i error.

04 ANÀLISI DE LES ENTREVISTES

4. ANÀLISI DE LES ENTREVISTES

Primer de tot, voldríem agrair sincerament la disponibilitat i enorme amabilitat de totes les persones entrevistades. Són temps difícils i de gran incertesa per alguns d'aquests professionals. A més, voldríem donar les gràcies a Josep Roquer (SER Balears) i Francesc Robert (Onda Cero Catalunya) per la seva paciència cada cop que els hem fet alguna consulta.

Una de les consideracions prèvies a tenir en compte, no només en aquesta part sinó al llarg de tot el treball, és que estem en un procés de transició que vol el seu temps. Un temps que no sempre concedim, fruit de la impaciència, sovint aparellada a l'enlluernament tecnològic. Ho definia molt bé Josep Roquer, director de les emissores de la SER a les Balears: 'vivim alhora un temps que no acaba de morir i un nou temps que no acaba d'instal·lar-se'. I amb això cal lidiar cada dia.

És per aquest motiu que el resultat de les entrevistes pot semblar una mica frustrant alhora que enriquidor. L'eix que les travessa totes és la incertesa, el dubte i només després vénen els matisos, per exemple, el '**les ràdios vivim un bon moment**'⁵ d'Eduard Pujol de RAC1. Cadascuna de les persones que va parlar amb nosaltres va respondre de manera diferent i, si es vol, una mica dispersa pel que estem acostumats els acadèmics. Però entre totes, es dibuixa un quadre força explícit i amb algunes idees fonamentals per seguir endavant. És, potser, el conjunt d'entrevistes, afrontades pels dos autors d'aquest treball, que ha generat menys dades concretes

⁵ En aquesta part del treball, s'ha optat per posar en negreta les declaracions dels entrevistats per donar-los relleu, donat que la forma de citació és una mica diferent.

(audiències, facturació, ingressos...) però que ha provocat més reflexió, obligant els interlocutors a verbalitzar, ordenar i estructurar un panorama que viuen de forma frenètica i amb menys perspectiva perquè el dia a dia els absorbeix totalment. Això també queda reflectit, fins a cert punt, en la transcripció i anàlisi de les converses. Els autors hem decidit dividir les declaracions en diversos blocs per tal de fer-ho tot més entenedor però és impossible no veure-hi, mentre se'n fa lectura atenta, un seguit d'interconnexions. És d'esperar que no resulti un impediment, les conclusions serviran per acabar-ho de deixar clar.

Finalment, voldríem agrair a totes i cadascuna de les persones entrevistades la profunda estima i dedicació que senten la ràdio, malgrat saber que el digital també ha condemnat el mitjà a un segon pla, sempre per darrere de la televisió.

4.1. EL VALOR ESTRATÈGIC D'INTERNET

En aquest procés de transició, Internet planteja a la indústria radiofònica i als projectes nadius un doble repte i oportunitat: atendre el present alhora que es va construint el futur. Amb les dificultats que suposa el dia a dia i amb les incerteses i necessitats que s'albiren de cara al futur immediat. L'envelliment de l'audiència de la ràdio generalista, la urgència de captar els joves, els condicionants estructurals i, sovint, la manca d'una visió estratègica nítida ho compliquen. Val a dir que a l'hora d'analitzar els resultats de les entrevistes, apareixen matisos en funció de la naturalesa i característiques dels diferents projectes: públic o privat, nadiu o extensió d'una emissora, ràdio generalista o musical, projecte independent o integrat dins d'un grup de comunicació. Però també hi ha força idees i reflexions comunes.

Internet és vist, d'entrada, com una via per facilitar l'accés als continguts, en directe o sota demanda. És a dir, perquè l'audiència pugui decidir què escolta, quan i com. Això no és nou i així ho hem exposat en recerques i publicacions anteriors. Però no n'hi ha prou amb multiplicar les opcions dels oients. L'evolució mateixa d'Internet, de les audiències, dels usos i consums, obliga els diferents actors de l'àudio en línia a anar més enllà. Saül Gordillo, director de Catalunya Ràdio, en fa una síntesi: **'En primer lloc, la possibilitat d'arribar a un públic jove, que és un dels dèficits de la nostra audiència. (...) Segon, com a emissora pública, som una emissora que arriba a tot el món, que és global, que dona servei i que és referència per als molts catalans que són fora del país (...). Tercer, Internet ens suposa un avenç molt important en la mesura que és la única font d'informació sobre el**

comportament de l'audiència, que a diferència de l'EGM que és el que acaba manant sobre les inversions publicitàries, no ens dóna ni la informació ni la periodicitat ni la precisió ni detall que sí que ens dóna Internet. (...) Finalment, pel fet de ser mitjà públic, creiem que el futur de la ràdio, en la mesura que pot anar augmentant el consum digital, és un element estratègic i que gairebé tenim l'obligació de ser-hi i de ser-hi amb tota la intenció'. La missió de servei públic també és un dels punts claus per a RTVE. Però Alberto Fernández hi fa un matís important, quan apunta que 'quizá todavía hay cosas que funcionan, y hay un público que siempre va a estar escuchando esta radio, y es verdad que somos un servicio público y que tenemos que dar servicio a la gente que demanda esos contenidos, pero el problema del servicio público es que necesitas un servicio público que sea relevante'.

En definitiva, cal pensar en digital i, en el cas dels emissors tradicionals, això implica un canvi de mentalitat que no és fàcil. Rocío Echevarría (PRISA Radio): 'Nuestra empresa tiene que cambiar también el chip. Si te fijas, todos los medios están poniendo la capa digital por encima (...). Desde el punto de vista de mandato, de quién toma las decisiones, de cómo hacemos las cosas'. Ens podríem preguntar per què cal canviar, si a la ràdio encara li va relativament bé. Echevarría ho té clar: 'Si la pregunta es para qué cambiar, yo siempre respondo lo mismo: para cuando no nos vaya bien. Y no nos queda mucho'. Per això a PRISA han creat una àrea de transformació, amb l'encàrrec de pilotar aquest

canvi. Però els emissors tradicionals, especialment els privats, són empreses amb una mentalitat molt financera i els costa arriscar.

Tampoc és senzill a la ràdio pública. Alberto Fernández (RTVE) apunta que **'lo que falta es una visión filosófica de qué futuro digital se le quiere dar a la radio, y esto tiene mucha vinculación con qué futuro general se quiere dar al medio radio y a dónde queremos ir'**. Segons Saül Gordillo, l'entorn digital pot actuar de motor d'aquesta transformació: **'Pot la lectura del comportament digital abocar-nos o accelerar un procés cap a una evolució o canvi en la manera de fer ràdio tradicional, en el moment en què estem ara, que hi ha una nova direcció, amb ganes de donar un nou impuls a aquesta emissora, que creiem que aquesta emissora ara necessita una certa marxa perquè si se'ns continua envellint l'audiència i no creixem prou en l'entorn digital, el futur no és gaire esperançador? Doncs sí, i ho estem aprofitant en aquest sentit'**.

Aquí és on els projectes nadius tenen l'avantatge d'haver nascut directament en l'entorn digital. Aquest també és el cas de RAC1, que ja és una emissora del segle XXI. Va començar les emissions l'any 2000 i des d'un primer moment van tenir clar que Internet era un element estratègic. Eduard Pujol destaca que (RAC1) **'som líders a tot l'Estat de consum per Internet de 12h a 14h i de 16h a 21h, en el conjunt d'Espanya. És una absoluta anomalia, perquè no ens tocava tenir aquesta posició capdavantera, tot i que n'estem encantats. També és un dibuix que ha de fer reflexionar al sector, perquè aquí la ràdio, com a tal, ha obert una nova porta per anar**

regenerant el consum radiofònic en general, però en canvi a l'Estat a les ràdios, en determinats despatxos, deuen continuar rumiant en analògic'. Pujol sosté que els joves ja viuen en digital i es van incorporant al consum de ràdio, perquè és present en aquest entorn, i que el telèfon mòbil els ho posa fàcil, convertit en el nou transistor. Una perspectiva que comparteix Quim Espinosa (Ràdio Ciutat de Tarragona): 'Tothom té telèfon mòbil. Potencialment, tenim milers de receptors distribuïts per la ciutat. Doncs hem de passar per aquí. En poc temps, el cost del consum de dades deixarà de ser un problema'. Però no tothom ho veu tan clar i el futur també cal construir-lo des d'ara mateix. 'Todos tenemos un poco el mismo problema: el audio es un gran desconocido en el mundo digital. No hay mucha demanda como tal, y es una demanda que tenemos que crear todos' (Rocío Echevarría, PRISA Radio).

Les possibilitats que ofereix Internet ja les apuntàvem fa anys, arran del sorgiment del podcàsting (Sellas, 2009). El sector, però, ha necessitat molt temps per decidir-se. Com hem vist amb la mostra d'aquesta recerca, ara la majoria d'emissors ja ofereixen continguts exclusius per a la xarxa. El digital és un espai adient per experimentar. 'Tenim una limitació de la graella tradicional que moltes vegades ens obliga a buscar refugi a la graella digital i tenim la necessitat de provar coses a la graella digital com a camp de proves del que al cap d'un temps pot saltar a la graella tradicional. Nosaltres, a diferència dels que només són digitals, tenim la possibilitat d'usar la graella digital amb aquesta finalitat. I en aquest sentit volem que la propera temporada hi hagi una graella només digital, de continguts només

d'Internet' (Saül Gordillo). El digital com a banc de proves de continguts, formats i professionals, una perspectiva que comparteix Luis Martín Pérez, de COPE: **'Gente nueva que quizá no tendría la opción de hacer un programa directamente en antena, pero se les da la oportunidad, presentan un proyecto, y así vemos cómo empiezan a funcionar, en cope.es. También es una manera de ir rodando el programa, y luego probamos'** (a l'antena). En aquest sentit, Podium Podcast (PRISA Radio) és una de les novetats més interessants dels darrers temps en el sector radiofònic, per l'aposta que comporta d'un grup mediàtic consolidat, amb continguts inèdits, que no tenen res a veure amb l'antena i pensats per al consumidor de podcasts, amb visió estratègica. **'En realidad Podium podcast es más una estrategia de posicionarnos de cara al futuro en esa evolución hacia un consumo my time, lo que yo quiero, como yo quiero, donde yo quiero. Nos estamos posicionando en eso'**, detalla Rocío Echevarría. I és que a Internet també cal ser-hi amb continguts nous per una qüestió de reputació. **'Cuando hablo de Internet estoy mezclando streaming, la web, y los contenidos que metemos en la web, y también redes sociales. Entendemos toda esa presencia como algo único, aunque tengamos estrategias distintas para cada cosa. Pero al final estamos buscando un poco lo mismo, la imagen de marca'** (Luis Martín Pérez, COPE).

L'experimentació també va més enllà de l'àudio. De fet, en els darrers temps s'han anat acumulant iniciatives que proven d'expandir l'experiència de l'oient a l'àmbit audiovisual, ja sigui a Youtube o al lloc web de l'emissora, en directe i en diferit. Programes com *Oh! My LOL* (SER) o *Yu* (Los40), entrevistes en

magazins i en programes esportius, o reportatges interactius que s'entrellacen amb l'antena (COPE), entre d'altres, són alguns exemples. Fins i tot, aquesta temporada (2016-2017) el magazín esportiu *El club de la mitjanit* de Catalunya Ràdio s'ha reconvertit en un programa que s'emet simultàniament per la ràdio, pel canal de televisió Esport 3 i pel perfil de Facebook dels dos mitjans (amb l'*streaming* de Facebook Live). De la seva banda, RTVE aposta clarament pel vídeo a Radio 3 Extra. És un canal específic dins del web de la corporació pública, basat en diferents programes de Radio 3 però amb continguts audiovisuals, per buscar un públic més jove. **'Radio 3 Extra tiene vídeo y audio. Rompe la frontera de contenido que supone el medio, de tal modo que el contenido de Radio 3 se expande por distintas plataformas, sea audio o vídeo'** (Alberto Fernández).

A RTVE entenen que amb Radio 3 tenen més camp per córrer a l'hora d'arriscar amb novetats, perquè la seva audiència hi està més predisposada que la d'altres emissores del grup i perquè els seus continguts funcionen bé a Internet. De fet, diversos entrevistats coincideixen a matisar el plantejament digital de les emissores musicals envers el de les generalistes. Radio 3 o iCat s'adrecen a audiències més específiques i tenen present la tasca de servei públic. A les emissores privades, en canvi, amb una oferta musical més comercial, són conscients que la gent cada vegada disposa de més opcions per escoltar la música que vol i que la ràdio, especialment en el cas dels joves, ho té difícil. **'Hoy en día la gente joven consume la música donde quiere y como quiere y nosotros hacemos meramente una labor de prescripción. Prescripción que para la gente joven ha cambiado mucho. Hemos hecho muchos estudios y hemos visto que, para la gente joven, importan sus amigos. Ni**

siquiera las marcas ni los medios. Ahí realmente tenemos un problema y tenemos que cambiar totalmente nuestra forma de hacer las cosas y de dar los contenidos, porque no estamos aportando mucho valor' (Rocío Echevarría, PRISA Radio). En el context digital, la ràdio musical ha de buscar la manera de donar valor afegit a la seva proposta. Des d'Europa FM, Iliana Villacastín, remarca que Internet i, especialment, les xarxes socials, són el camí adient per fer-ho: 'Debes tener un valor diferencial muy grande para destacar (...). Si estás muy presente en Internet, si los locutores hacen mucho juego entre radio e Internet, mientras están en antena, la música está sonando, pero hay gente detrás. Lo bueno que tienen las redes sociales es que te acercan a la gente, son tus amigos en Facebook, son gente con la que interactúas, que está ahí. Acercan y fidelizan, de tal manera que te eligen por delante de otros, se fían de lo que tú les vas a poner. En eso Internet y las redes sociales tienen un papel fundamental'. Una estratègia de xarxes socials en què, a parer de Villacastín, avui ja és essencial incloure el vídeo, sobretot si et dirigeixes als joves, que volen veure què passa. 'Si estás escuchando la radio en tu dispositivo móvil y estás navegando por Internet, y puedes ver a la persona que te está hablando, y pone una foto del estudio, pone una foto de sí mismo, te cuenta algo curioso mientras está sonando la música, sientes que es algo tuyo, es para ti. No solo que les das al *play* y ya está'.

A l'hora d'analitzar la visió d'Internet dels entrevistats, observem que els projectes nadius tenen clar el valor estratègic que suposa. Com veurem més endavant, les seves dificultats rau en

principalment en la viabilitat econòmica, però veuen la xarxa com una finestra d'oportunitat. Per exemple, per a projectes que vulguin donar resposta a l'audiència més pròxima. Quim Espinosa explica així el sentit de Ràdio Ciutat de Tarragona: **'Un forat el deixen totes aquestes grans cadenes, SER, COPE, Onda Cero... També Catalunya Ràdio, que té el bloc informatiu de matí i poca cosa més. Hi ha un forat a la ràdio tradicional en l'atenció que presta a la ciutat. Més que un buit, crec que hi ha oients orfes. També trobem un altre forat: la facilitat per posar els àudios'**. La seva base, segons diu, és un "tarragonisme" entès com una mirada, no com una bandera. **'Una de les nostres premisses, per diferenciar-nos clarament, és que la nostra emissora mor al Francolí i al Gayà. Som una emissora centrada en allò que passa a la ciutat (...) Nosaltres ens hem d'encarregar d'allò que passa a la ciutat des del punt de vista de la ciutat'**.

Un cas singular és el de Radio4G, que és alhora una plataforma on hi ha altres ràdios i una oferta pròpia, amb canals exclusius. José Antonio Abellán: **'Lo primero fue tener una herramienta para escuchar radio. Y eso lo mantenemos como plataforma: que en dos o tres años el 60 o 70% de los españoles que escuchen la radio lo hagan a través de nuestra plataforma. Sea la radio que sea. Luego ya intentaremos cuando estés en nuestra plataforma que escuches nuestros contenidos, te lo pondremos muy bonito y atractivo, para eso tenemos buenas herramientas que hemos estado desarrollando y seguimos desarrollando'**. Un d'aquests canals és Radio4G FM, que difonen altres emissores en una col·laboració que volen continuar explorant.

Com veiem, a Internet hi ha lloc per a projectes molt diversos. També a Radioset utilitzen el terme plataforma per explicar-se, però amb una altra perspectiva. L'anomenada *'radio de Mediaset'* compta amb l'equipament de producció clàssic d'una emissora de ràdio, inclòs un estudi a la seu central, però té sentit com a generadora de continguts d'àudio dins del conjunt de mitjans del grup. En paraules de Sonia Got, **'Radioset es otro universo más que tenemos dentro del área digital de Mediaset en la que creamos contenidos para el online. El hecho de que sean escritos, en vídeo o en audio, para nosotros, en este caso, lo que intentamos es generar contenidos que interesen y el audio nos parecía también un formato interesante que explorar'**. Radioset és una aposta de Mediaset, que la integra dins de l'àrea digital, i que neix vinculada a la televisió i derivada d'ella: **'Arrancamos con un programa que iba vinculado a una serie de televisión. Nació de *Ciega a citas*, y dentro de *Ciega a citas* había un programa de radio, *Morning glory*. Fue nuestro primer programa y nació con ese título (...). Hicimos realidad ese programa que existía dentro de una ficción'**.

Radioset cal observar-la en el marc de l'estratègia general d'un grup mediàtic de la dimensió de Mediaset. Però coincideix amb altres projectes nadius, en aquest cas independents, per les possibilitats que veu en l'àudio digital. Internet no és només una qüestió de difusió, de continguts exclusius i d'experimentació. També té a veure amb les maneres de fer. Està relacionat amb les tipologies de la cultura de Zallo, que hem tractat en la revisió teòrica d'aquesta recerca, perquè hi caben tant el plantejament de la indústria radiofònica com les propostes de projectes de caire més artesanal. En aquest sentit, Olga Ruiz, d'El Extrarradio, remarca que les ràdios

comencen a adonar-se de la situació: 'Penso que fer ràdio és una cosa artesana i que moltes vegades ens hauríem de tornar a fixar en el mitjà i creure en el potencial i la creativitat de la seva gent. Ara les ràdios s'estan començant a adonar que s'ha de canviar el seu paradigma i que se'ls està acabant el pastís. Crec que comencen a obrir els ulls i comencen a apostar per projectes més relacionats amb la innovació, amb l'*online*, el podcast, altres maneres de fer documentals, altres formes de fer continguts... Crec que hi ha més de necessitat que de gust, però en qualsevol cas, benvingut sigui'.

Els projectes nadius aporten aquesta mirada alternativa a l'univers de l'àudio digital. Aquest va ser des d'un principi el plantejament d'scannerFM. Segons explica Bruno Sokolowicz, es tractava de 'demostrar que era viable fer un model de ràdio musical alternatiu al de les radio fórmules comercials i que podíem aspirar a no viure de les subvencions, sinó del mercat'. A scannerFM van ser pioners en un terreny on avui, finalment, l'oferta comença a ser àmplia, diversa i complementària. Ho remarca Olga Ruiz (El Extrarradio), quan assenyala que 'fins ara, la indústria estava repartida entre uns mitjans determinats, que no veien perillar el seu pastís. Al cap i a la fi, era un tema d'audiències que sempre es repartien uns mateixos. Amb l'arribada dels mitjans *online* és cert que en certa forma s'ha vist perillar aquest pastís. I alhora, és cert que la indústria s'ha de replantejar com continuar fent diners oferint uns continguts que interessin a la gent que els escolta i que siguin de qualitat. Al final, aquesta confluència és necessària'. El

dubte és si hi haurà espai per a tothom. A El Extrarradio, per exemple, són conscients que el sorgiment de Podium Podcast els obliga a reflexionar, perquè és una competència directa amb molts més recursos (els que dona formar part de l'entramat PRISA). Entre les opcions de futur, especialitzar-se com a productora de documentals sonors. De fet, treballar per a *partners* ha estat una bona experiència per a scannerFM. 'Hem treballat amb l'Ajuntament de Barcelona, Estrella Damm, Red Bull, Vueling, Desigual... i amb cadascun d'ells hem fet projectes diferents. Per exemple, a Desigual els hem proveït de DJs per a botigues, anant més enllà de la comunicació. A Estrella Damm els vam crear una ràdio de música electrònica suau per acompanyar la navegació de la seva pàgina web. A l'Ajuntament de Barcelona els fèiem un projecte que era una agenda trilingüe de la ciutat, acompanyada d'un canal de ràdio de música *made in BCN*, que emetia les 24 hores música de la ciutat. A Vueling els fèiem un blog de recomanacions culturals dels destins als quals volen' (Bruno Sokolowicz). En alguns països ja hi ha experiències de coproducció de la indústria radiofònica amb productores externes i aquesta és una opció.

4.2. LA PRODUCCIÓ I DISTRIBUCIÓ DIGITAL DE L'ÀUDIO

El digital, doncs, és l'espai on fer coses innovadores, arriscades, experimentals, adreçades a minories i, fins i tot, l'oportunitat de fer coses que el rígid esquema productiu de flux de la ràdio tradicional no permet. Definitivament, és una oportunitat tecnològica i una profitosa excusa. El sol fet de poder emetre per Internet sense necessitat d'una llicència, concedida a través d'un concurs, és un gran avantatge, sobretot per als qui saben que no poden afrontar les despeses que suposa presentar-se al que es coneix com un *beauty contest*, però també ho és per als qui saben que on no arriba encara el *broadband* (banda ample), arriba el *broadcast* (radiodifusió) i a l'inrevés. **'A Internet, un dels primers avantatges que vam veure és que tothom podia fer-ho. Sense permís, sense llicència, ni grans inversions. Aquest esperit DIY⁶ ens anava bé, no només pel fet de no haver de tenir capital o un grup molt potent al darrere, sinó pel nostre esperit alternatiu'** (Bruno Sokolowicz, scannerFM).

La distribució d'un producte és fonamental. Si no està on ha de ser, és com si no existís. Per tant, un producte comunicatiu com el de ràdio necessita distribuir-se. I fins ara era ben fàcil, bàsicament utilitzant l'espectre radioelèctric, fins i tot si és ràdio per satèl·lit. Malgrat les variacions segons el país, el cert és que la presència de l'àudio a les plataformes satel·litals espanyoles, el cable o la pròpia TDT són residuals. En el cas de la TDT és una presència important però no pas significativa. Però el digital amplia el ventall de les formes de distribució i també, i molt important, dels 'punts de

⁶ *Do It Yourself.*

venda', és a dir, els punts de recepció, que ara són aparells diversos que reben i descodifiquen zeros i uns vinguin d'on vinguin.

A les entrevistes, més enllà d'altres consideracions, el que és obvi per a tothom és que la cadena de valor queda enriquida, alhora que complicada, per aquest fet. A la cadena de valor tradicional calia tenir antenes i pals repetidors, així com certa potència d'emissió, per abastar poblacions de caire divers. També es volia arribar a l'audiència en mobilitat, gràcies als transistors i les ràdios als cotxes. Però ara els punts de recepció poden estar a milers de quilòmetres del punt de producció i poden rebre el producte de formes diferents. Aquesta complexitat obliga a un coneixement i inversió en tecnologia bastant considerable. I, com diem, ja fa anys que els professionals de la ràdio en són plenament conscients⁷.

Des del punt de vista de la distribució / difusió, fins fa poc era qüestió de centres emissors i antenes, poc més (la qual cosa no vol dir que no fos car o difícil). Però ara que es tracta de fer arribar continguts d'àudio al màxim de persones possible, les ràdios es veuen abocades a usar altres plataformes diverses: iVoox, Soundcloud, iTunes, Facebook, Twitter... i aquí tothom ha reconegut, amb més o menys matisos, que no és una cosa que agradi massa perquè al mateix temps que els beneficia, els crea una dependència. Memòria històrica obliga, quan les grans ràdios privades van començar a vendre la gestió dels equips d'alta freqüència i es van privatitzar les xarxes públiques, totes van passar a dependre d'una xarxa externa, privada. Això no és nou, però ara és més complex i obliga a més diàleg per intentar arribar a acords, mentre que en el cas de l'antena, solia (i encara ara) estar en mans

⁷ Podeu consultar els dos informes anteriors fets pels autors per al CAC.

de poques empreses. 'La idea es: yo tengo este contenido, con estas características, a partir de ahí lo distribuyo, me da igual que sea una aplicación, que sea un *streaming*, que sea web, que sea una red social, que sea la antena... Yo genero un contenido y lo hago de tal forma que me permite luego distribuirlo en cualquiera de las extensiones que tengo, cosa que ahora sucede, no trabajamos así, ni mucho menos' (Rocío Echevarría de PRISA Radio).

Cada empresa va fent temptatives i arribant a acords en què es tingui un cert control sobre el producte que ha produït. Per exemple, explica Luis Martín Pérez (COPE) que Twitter els ha permès introduir un *player* propi, cosa que no podien fer amb youwhisp i perdien el control: 'Es un formato que está muy bien, porque hemos conseguido que los audios se viralicen bien. Antes debía ser algo muy potente, o venderlo muy bien con el titular, o con la imagen asociada, pero en esto estamos metiendo una imagen, con el audio dentro, incluso podemos meter publicidad dentro de los audios'. Per la seva banda, Sonia Got (Radioset) ho definia molt bé: 'No tienes un retorno, cuando los productos cuesta mucho producirlos' i per això van arribar a un acord amb iVoox. Got també creu que no tenir la clau de pas, per exemple en el cas de Facebook, condiciona bastant 'pero bien, también pasaba con los buscadores... En realidad, lo que te exige es una flexibilidad brutal, con la que tienes que ir reaccionando'. Qui també va arribar a un acord amb iVoox és El Extrarradio (Olga Rodríguez), 'per incrustar el seu reproductor de forma exclusiva en la nostra web, això ens va fer pensar-ho bé, perquè suposava marxar

d'iTunes, de Soudcloud, etc. però es va valorar, iVoox estava despuntant molt i aquesta exclusivitat també és una forma d'obtenir ingressos. Jo prefereixo estar a totes les plataformes, però no sempre es pot tenir tot. iVoox s'està convertint en un quiosc d'àudio potent, especialment amb el públic llatí, i penso que encara li queden moltes coses per dir'.

En global, el millor símil és de Carles Miró, de RAC1: 'Si miréssim Internet com si fos un repetidor, seria el segon repetidor més important d'aquesta casa. El primer continua sent Collserola, però a diferència de fa uns anys, ara ja és el segon'.

La ironia en el cas de les grans emissores, públiques i privades, tradicionals és que la 'capilaridad' (en termes de R. Echevarría de PRISA Radio) de què disposen (és a dir, emissores, antenes) ha jugat per una banda en contra perquè ja els ha donat i els segueix donant una penetració considerable, fent que alguns directius no vegin necessitat de córrer en el cas del digital (cosa que sí ha hagut de fer la premsa, per exemple). Però, per altra banda, pot jugar a favor donat que cada punt emissor és un equip comercial i, ironies de la història, una programació local, més propera. Programació local que s'ha anat desintegrant en els darrers anys i no només a causa de la crisi econòmica sinó també perquè les economies d'escala permetien reduir despeses i aconseguir més beneficis. I això val tant per la pública com per la privada. Aquest localisme, per exemple, és el que reivindica Quim Espinosa (Ràdio Ciutat de Tarragona) com a base i essència de la seva emissora: **'Falta programació local a la ràdio, però programació local del segle XXI, de l'any 2016, adaptada als temps actuals, i que puguem consumir a la xarxa'**.

Malgrat els dubtes i maldecaps que provoquen les plataformes, Ferran Auberni (Catalunya Ràdio) ens recordava: **'És el que crec que en Saül fa temps que reivindica, la necessitat de ser molt més transversals i de parlar molt més de contingut i no tant de tecnologia. És explicar-li a la gent que un contingut el pot utilitzar de moltes maneres diferents i se'l pot fer seu. L'important és que tinguem un bon contingut'**. Auberni aposta també per una integració important a l'antena: **'De vegades sembla que antena i digital van per separat, no pot ser, no és així. Nosaltres ens ho plantegem seriosament i parlem amb els programes, els reclamem això. La idea des de direcció és que això sigui molt més transversal i mica en mica, entre tots, ajudarem a què quan s'hagi de finançar un projecte digital tothom ho vegi amb bons ulls'**.

Però si bé resulta un espai provocador i més creatiu per la banda dels continguts, no ho és menys que la digitalització obliga igualment a replantejar l'estructura per la banda del procés productiu. Per exemple, Alberto Fernández (RTVE) definia RTVE.es com **'una estructura a nivel *startup* que reproduce en cierto modo la estructura que tiene la casa'**. L'ens públic ha optat per crear una empresa més, que reproduceixi a menor escala l'estructura de tot el grup. Nosaltres som de l'opinió que això és un error perquè sol comportar reproduir també els problemes i frens però en digital. **'Es decir, hay una parte que se dedica a informativos, que hace noticias (...). Y luego está la parte de televisión, que es la parte de entretenimiento y contenidos de ficción y series, que es la parte que se dedica a reflejar lo que es Televisión Española como tal, el contenido de televisión, de vídeo, los programas, etc.**

Y luego está la parte de radio y deportes que son subsidiarias en la parte informativa y de televisión, porque la parte de Deportes es una subsección dentro de Noticias y la parte de radio es una subsección dentro de televisión'. Si bé al final totes les empreses i els seus treballadors acaben adaptant-s'hi, el cert és que hi ha estructures força complexes. A més, en el cas de Radio Nacional, no tenen un mandat de servei públic específic perquè, més que elaborar continguts propis, el que fan majoritàriament és difondre el que fan els mitjans tradicionals del grup.

Un cas ben diferent és el de Radioset perquè tenen una visió global molt més clara. Tant és així que els professionals de l'àrea de digital, malgrat especialitzar-se en àudio, **'tienen que conocer el universo Mediaset, porque una de las cosas que utilizamos también es que damos salida a los contenidos a través de nuestro universo Mediaset'**, en paraules de Sonia Got.

Ferran Auberni defineix així l'estructura a Catalunya Ràdio: **'Dins de continguts, a Catalunya Ràdio (generalista) som 5 persones que ens dediquem estrictament a això, més 2 persones a vídeo. A Catalunya Música hi ha dues persones que es dediquen al digital, estrictament, i a iCat hi ha també dues persones (...), i Catalunya Informació potser una (...) ... quan diem que és difícil contar la gent que es dedica a això, és cert que administrativament són aquests que jo mencionava, però en el dia a dia hi ha molta altra gent. Per exemple, a *El matí de Catalunya Ràdio* hi ha una persona exclusivament dedicada a això. Cada vegada anirà passant més i és aquesta transversalitat que comentem. El primer dia que**

vaig parlar amb en Saül em va dir "tu no treballes amb 5 persones, treballes amb 200". És una concepció que està arribant cada vegada més a les redaccions i com tot, hi ha gent més reticent que altra, però també n'hi ha molta amb ganes de pujar al carro'.

A Atresmedia han apostat per una divisió d'activitat específica (Atresmedia Digital), que s'encarrega de multimèdia, Atresplayer i Flooxer⁸ i que dóna servei a la resta d'àrees d'activitat del grup, com ara Televisió o Ràdio. Iliana Villacastín (Europa FM) explica que 'dentro de Atresmedia Digital, hay un subgrupo de radios, con un director de contenidos al frente. Luego está el coordinador de web de Onda Cero y su equipo, la persona que lleva Melodía y el equipo de Europa FM, en el que estoy yo como coordinadora y tres personas (mañana, tarde y fin de semana). Es muy limitado. En cambio, por volumen, cantidad de programas y material que generan, el equipo web de Onda Cero es más complejo y más grande: dos por la mañana, dos por la tarde y dos en fin de semana, más un coordinador. Y se refuerza por temporadas o eventos, como los Juegos Olímpicos'. Villacastín afegeix que la gestió digital és a càrrec d'aquesta àrea perquè són els especialistes (en qüestions com metadades, etiquetes o optimització per a SEO, entre altres). Els redactors de les emissores s'encarreguen, en tot cas, de pujar algun tall de veu o d'algun perfil a xarxes socials, però sota supervisió de l'equip de web.

Per tant, tenim una cadena de valor en la qual la complexitat i

⁸ Plataforma nativa digital de continguts audiovisuals que pretén ser una alternativa a Youtube. Ofereix vídeos breus, en qualitat d'alta definició i d'emissió exclusiva.

diversitat de la distribució té al darrere una estructura productiva del digital també prou complicada. Tothom està assajant i evolucionant però la de RTVE és una de les més complexes. En aquest sentit, Fernández va comentar una cosa que corroborava una de les principals conclusions de l'anterior treball sobre innovació tecnològica i servei públic (Bonet, Fernández-Quijada, Suárez Candel, Arboledas, 2012): **'Nuestra experiencia es que para que las cosas avancen en el sentido de la digitalización, de modernización, muchas veces depende más de voluntades individuales, de personas concretas, que de estructuras de la organización. (...) Depende mucho de las voluntades. (...) Para ellos es más fácil pensar que el departamento digital somos nosotros y que ya os encargaráis'**. Aquesta darrera frase fa referència a la dificultat de canviar la mentalitat dels productors (en un sentit ampli, qualsevol persona que produeix continguts a la ràdio) i també de molts directius. La convergència tecnològica sempre és més fàcil que la convergència (suma) de voluntats humanes. Ja vam veure en una recerca anterior sobre la ràdio a les xarxes socials (Sellas, 2013a) que la composició de la plantilla havia estat un factor clau per a la integració més o menys natural d'aquestes eines. En el cas de RAC1, per exemple, ho havia facilitat. Per això apuntava Luis Martín Pérez de la COPE que l'embranchida que ha tingut el digital dintre de la cadena ha estat en part possible pel fet que se'l va escollir, no només per experiència, sinó perquè es buscava algú que **'fuera capaz de hablar con todos. Una figura de consenso, entre comillas. Yo cuando me hice cargo de la parte editorial, venía de la subdirección de informativos de COPE, y antes había estado presentando la primera hora de la mañana, venía de contenidos, había estado en la redacción, y había estado de reportero, y antes en**

local... Sabía cómo funciona esto y qué se puede pedir y qué no se puede pedir, hasta dónde puedes llegar. Eso facilita un poco las cosas'. L'àrea de digital de la cadena està formada per 'unos 9 redactores, otros 6 de digital solo para deportes, luego 1 diseñador, 2 técnicos (programación y mantenimiento) y 2 personas para *social media* y 3 para vídeo (que para nosotros es importante, tenemos cámaras en los estudios y tenemos un pequeño set de TV). La analítica la tenemos externalizada'.

Parlar d'estructura quan no es tracta de cadenes tradicionals ja consolidades és tota una altra història. José Antonio Abellán diu de Radio4G: 'Nos estamos organizando a golpe de timón, de hecho hay muchas cosas que van cambiando. (...) ¿Cómo empezó esto? Empezó como yo sabía, con una estructura parecida a la radio pero adecuada en cantidad y en modo a lo que íbamos a tener. Pero luego con el paso del tiempo te das cuenta de cosas. A lo que dabas menos importancia resulta que es lo que sostiene a la compañía. El tema comercial, que nos preocupaba mucho, pues ya no me importa nada, se lo dimos todo a Mediaset y ellos se encargan, ya no me importa nada excepto la ocupación personal mía porque tengo que estar con ellos todo el día pendiente. Pero ya no tengo estructura. El tema diseño gráfico que me preocupaba poco al principio ahora mismo es muy importante (...). Ahora el paso es decidir si metemos informáticos o no, que eso significa hacer números y espacio'. Quant a la gent que són, recordant que tenen una part tradicional, d'emissores de ràdio en FM, José Antonio Abellán ens explica: '¿Y cuánta gente somos? En Madrid somos 60, entre todos. Piensa que

tenemos una cadena de radio de verdad, humilde pero que funciona las 24 horas, con una parrilla con programas de 6 a 11, de 11 a 2, de 2 a 4, de 4 a 7, de 7 a 9, de 9 a 10, de 10 a 12, de 11 a una y media y de una y media hasta las 6. eso se lleva 30 personas, que hacen otras cosas también, la web básicamente’.

En casos com El Extrarradio o scannerFM, les estructures varien en poc temps, estan formades per molt poca gent i sense cap grup de suport al darrere. Es defineixen com projectes alternatius i el seu plantejament és ben diferent de partida. Ho deixen ben clar Olga Ruiz (El Extrarradio): ‘Possiblement era per intentar treballar d'una forma en què ens trobéssim més a gust. Sempre dic una cosa, que és ben certa: al principi, El Extrarradio va ser la nostra forma de continuar estant actius mentre trobàvem una altra cosa, però al final es va convertir en la nostra casa, en la nostra forma d'entendre i fer la ràdio i la sonoritat, sobretot’ i Bruno Sokolowicz (scannerFM): ‘Venim del treball del màster en direcció d'empreses de ràdio, UAB-SER-Santillana, l'any 2002-2003. La primera generació. El projecte era demostrar que era viable fer un model de ràdio musical alternatiu al de les radio fórmules comercials i que podíem aspirar a no viure de les subvencions sinó del mercat’.

A El Extrarradio, l'estructura són ‘uns 12-14 periodistes. De la segona a la tercera temporada vam fer un petit canvi, apostant més pels reportatges internacionals, pels documentals sonors sense veu en *off*, es va apostar també per la ficció, pel documental sonor internacional... i per això es van incorporar nous periodistes que donaven aquest toc més rigorós i periodístic. Això s'ha

mantingut. Ara, clar, la persona que ha marxat era molt important a El Extrarradio. I a més, s'ha emportat dos periodistes més⁹. Amb això, potser que canviï una mica la nostra programació o almenys les persones que fan aquests reportatges'. I a scannerFM 'en alguna època hem estat fins a 12 persones que cobraven alguna cosa, ara estem en una etapa més modesta en què ens movem en màxim 4 i a vegades menys, i hem arribat a un punt en què fins i tot variable, més que fix'.

Finalment, l'estructura de Ràdio Ciutat de Tarragona es va veure modificada per l'acord a què van arribar amb la Xarxa: 'Actualment l'estructura és de 2 periodistes a mitja jornada (1 ens fa la informació del Nàstic i esportiva), 1 col·laborador per fer un programa de La Xarxa, que és *La Tarda*, hi intervenim una o dues vegades al dia, La Xarxa ens va obligar a tenir un estudi, cosa que no teníem i que jo no volia, però ho hem hagut de fer arran d'aquesta relació, que ens interessa, són ingressos que tenim, tot i que per a mi l'estudi era la casa de cada periodista, també per la dinàmica productiva que tenim, per exemple el periodista podia tancar l'informatiu a cada seva... Però ara tenim un estudi, tenim una petita redacció que comparteix espai amb la meva empresa de comunicació, tenim una reunió diària, jo mateix, els dos periodistes i el col·laborador extern. La relació amb una emissora convencional ens ha obligat a determinades coses, però també ens ha anat bé, ens ha posat ordre, i

⁹ Quan la SER posa en marxa el projecte Podium Podcast, hi incorpora tres persones de El Extrarradio, entre les quals la que n'era la subdirectora. Les referències i declaracions sobre El Extrarradio cal entendre-les en aquest context.

això és positiu per fer cada dia ràdio. (...) I a banda de tot això, tenim l'estructura específica del Nàstic, que és l'estructura convencional d'una emissora convencional: 1 tècnic, 1 locutor a l'estadi per fer la narració, 1 micro inalàmblic a peu de gespa, 1 analista tècnic i 1 persona a l'estudi per analitzar les repeticions i comentar. Per tant, com una ràdio convencional'.

La part de producció dels continguts implica també la gent que els fa i quin perfil tenen. Aquí, i vistes les paraules de Fernández de RTVE.es, és on es pot veure de veritat la importància que té el digital (concretament més: l'àudio digital) dintre de la casa. Òbviament, ens estem referint als casos d'emissores i projectes que formen part de cadenes ja conegudes i consolidades, no pas de projectes nadius fora d'aquestes grans estructures. Però tot i així, si els projectes nadius tenen com a líder una persona que ha treballat a la ràdio 'de sempre' durant molts anys, això es nota (per exemple, el cas de José Antonio Abellán a Radio4G, Quim Espinosa a Ràdio Ciutat de Tarragona o bé Olga Rodríguez d'El Extrarradio). A RTVE.es manca gent amb més formació d'Internet, no simplement reconvertida per pujar continguts i poc més. Cal saber, ens explica Fernández, com viralitzar, com treure suc als continguts.

L'aposta a la COPE està clara: 'El diseñador es una persona que sabe de radio, que había hecho radio, sabe programar, sabe diseñar, pero sabe de radio. Buscamos gente que entienda de radio, que pueda editar vídeo, que tenga conocimientos de *social media*... un todo en uno, que es complicado. El 60 % o 70 % del equipo es gente que se ha reciclado, no tiene esa frescura de alguien que llega de fuera, con la formación ya hecha.

Los que están entrando nuevos son gente con la formación digital ya muy completa. Lo que pasa es que hemos tardado mucho y la gente que destinaron al principio para web quizá no era ideal, no tenía esas habilidades'. Malgrat tot, considera que són poques persones encara per cobrir totes les franges horàries de tota la setmana. Quant a la mentalitat, entre la gent de programes no tenen problemes perquè tothom s'hi sent molt implicat i demanen coses, tenen iniciatives, però, com sol ser habitual en aquestes cases grans, la redacció d'informatius és una altra història i no està resultant fàcil implicar-los de la mateixa manera. Quant als màxims directius, si bé tenen clara l'aposta, segueixen recordant que de moment 'lo nuestro' és la ràdio tradicional. I això és una cosa dita a totes les entrevistes a persones de grans cadenes, públiques i privades. Gestionar els dos móns alhora no és pas fàcil.

PRISA Radio ha creat equip propi només per a Podium Podcast, perquè, en cas contrari, no arribaven a tot. Han creat la seva pròpia plataforma tecnològica i es combinen els tècnics i la gent de la ràdio, però tots amb un fort perfil digital (gent que sap 'mourer' el contingut i posicionar-los).

A Mediaset, Sonia Got explica: 'Tenemos mucha gente joven que se ha formado. Como arrancamos con becarios, que funcionaban bien, y como el proyecto ha ido creciendo, decíamos 'bueno, qué hacemos, o este becario que nos está funcionando fenomenal, nos lo quedamos, o salimos a la calle'... Hay gente que arrancó como becario y que ha continuado y luego gente que había hecho radio... Ese es un poco el perfil. En general, es gente muy joven, y muy 'internetera', muy de redes, tiene que tener un

manejo importante de redes'. Hi ha una combinació de tècnics i gent de periodisme i comunicació audiovisual. I, com hem vist ja, tots han de tenir un profund coneixement de tot el grup.

També s'aposta per la gent jove a Radio4G: **'que hace de todo, porque sabe hacer de todo. Todos son redactores, lo mismo están produciendo que están desarrollando (Photoshop, After Effects, etc.), lo dominan todo'**. Però amb un matís, derivat del perfil tècnic que busca el seu director: **'Nada que tenga que ver con la universidad. Sí que tenga que ver con los tres o cuatro centros especializados a los que vienen los americanos y los ingleses, como por ejemplo Trazos, pero ahí estamos en la cola. Eso es lo que yo querría'**.

Francesc Robert creu que tot plegat ha afectat la cadena de valor (especialment emissores d'aquest tipus, tradicionals) però més ho serà de cara al futur perquè de moment el que dominen són les expectatives. **'En producció, segur, perquè els periodistes ja saben que hi ha una part de la feina que té a veure amb la difusió que permeten les xarxes socials, per exemple. I ara falta la monetització'**. Però també afecta les inversions en infraestructures **'perquè quan es planteja un canvi per remodelar un estudi, es pensa ja a fer un mini-plató per fer no només l'àudio sinó també el vídeo en *streaming*'**.

Els perfils, dèiem, són diferents però la queixa és una i compartida per tots els entrevistats: falta gent, falten recursos i falta més preparació per al digital.

4.3. L'OFERTA DE CONTINGUTS: EL QUÈ I EL COM

Malgrat aquesta manca de recursos i la diversitat de perspectives sobre Internet que hem vist anteriorment, el fet és que emissors tradicionals i projectes nadius són a Internet i es disputen el temps d'escolta dels oients. Per tant, cal posar el focus també en l'oferta. De les entrevistes amb representants de la indústria radiofònica es desprèn que la xarxa és un bon recurs per atendre a sectors d'audiència específics, mitjançant continguts de nínxol que no tenen cabuda a l'antena, especialment en el cas de la ràdio generalista. Aquesta és una proposta de present, però amb una mirada posada al futur immediat i al tipus de consum que s'albira: **'Serem rellevants i tindrem una bona salut en el futur si som capaços de cuidar moltes petites, o petites en un primer moment i que llavors van creixent, comunitats de temes molt temàtics i molt específics, i que tot això estigui vinculat a una marca, que és la ràdio pública, que després, com a generalista, com a producte competitiu, com a emissora que necessita tenir ingressos de publicitat per auto-finançar-se, que necessita ser àgil i fresca per competir i per ser viva i ser popular, en el millor sentit del terme, s'ha de retroalimentar en aquest sentit'** (Saül Gordillo, Catalunya Ràdio).

Aquesta és una idea que comparteixen la ràdio pública i la privada, els emissors tradicionals i els projectes nadius. Des de COPE, Luís Martín Pérez explica, en referència als espais que difonen només a cope.es, que **'conseguiamos crear comunidades importantes alrededor de esos programas. Más que nada, porque no tenían otra opción, o pocas, de encontrar contenidos tan específicos. Sobre golf, balonmano, *running*, universidad,**

política internacional, etcétera. Programas centrados en nichos que no tienen cabida en la antena'. Gordillo hi insisteix en relació a iCat: 'iCat és una cosa diferent, que és l'única emissora que ara només s'emet per Internet però que havia sigut una emissora convencional, i que tot i que no hem abandonat l'objectiu de tornar a la FM, ens mantenim vius, mantenim una comunitat i estem preservant la marca iCat, que és molt estimada i apreciada, gràcies a una emissió només a través de l'aplicació i de la web'. I des d'un projecte nadiu i singular com Radio4G, que compta amb diferents canals temàtics, José Antonio Abellán apunta que 'con la parte digital queríamos llenar lo que no había en España. Por ejemplo, una radio de flamenco, una radio de niños... esos productos y otros muchos que se nos ocurrieron, creíamos que había un hueco sin grandes aspiraciones a corto plazo para ocuparlo con el digital. Productos temáticos que fueran radios. No somos una máquina que pone música. Nosotros tenemos corazón. Son productos con un corazón, porque los piensas, los desarrollas, porque cada canal tiene un responsable, gente especializada y con pasión por el tema'.

És a dir, continguts específics, per a sectors d'audiència segmentats, amb experts i amb una vessant de comunitat d'interès que s'agrupa a l'entorn d'aquella temàtica. D'aquesta manera, la ràdio a Internet pot ser alhora generalista i especialitzada. Ja no es veu en l'obligació d'apostar per un únic tipus d'oferta programàtica i això amplia les possibilitats d'arribar a més gent. El repte és disposar d'una estratègia global i cohesionada que permeti cercar noves audiències, sense desatendre les actuals. De fet, ja

apuntàvem aquesta opció de continguts temàtics empaquetats arran del naixement del podcasting, però ha hagut de passar una dècada perquè sigui una realitat.

Per a la ràdio musical, mentrestant, Internet és una oportunitat per donar valor afegit a les emissions. Segons Rocío Echevarría (PRISA Radio), es tracta de **'hacer productos ligados a la música pero no de música, una programación más corta, más especializada de géneros musicales completos, relacionada con el mundo musical como tal y con nuestra capacidad de generar contenido que no genera nadie. Hacer una programación no tan centrada en pongo discos sino en crear un universo en torno a la música que me aporte bastante más que el simple poner una canción'**. En aquest sentit, cita el cas de Cadena Dial, amb unes possibilitats que en la seva opinió encara no han sabut explotar. Les musicals del grup COPE coincideixen amb el plantejament d'anar més enllà de l'emissió. Luis Martín Pérez explica que **'en la radio musical, en nuestro caso, hay locutores a todas horas, excepto de una a seis de la madrugada. Esos locutores están creando una cantidad de información enorme, preparan mucha información, mucha documentación... Eso hasta ahora se estaba perdiendo'**.

Al marge dels continguts de nínxol i de la generació de comunitats, alguns dels entrevistats apunten que a Internet ara també cal oferir productes que suposin una certa revolució en l'estètica sonora. Parlen d'una aposta per la qualitat. Rocío Echevarría, quan comenta el projecte de Podium Podcast, destaca que **'son productos de mucha calidad, con muy buena producción, que requerían equipos específicos'**. Un plantejament que també es

troba en l'arrel de El Extrarradio. Això vol dir que a la ràdio tradicional no hi ha qualitat? La resposta l'ofereix Olga Ruiz, quan posa el focus en les dinàmiques professionals, l'atenció al so i el factor temps: 'Sobretot la forma de treballar el so, el temps que s'hi dedicava, per a les peces de ràdio, i la poca profunditat amb què es treballava. És a dir, quan volíem fer un reportatge en profunditat, un documental sonor, o no hi tenia cabuda, o no teníem temps, o sempre havíem de tractar un tema d'actualitat, que es menjava tot el demás, o no teníem el material necessari per tractar-ho. (...) Si a més hi afegim el tema de la creativitat, de la realització sonora, de la ficció... arribem a la conclusió que hi ha un forat, que possiblement cap emissora convencional ens comprarà, i que per què no ho podem provar nosaltres mateixos'. Les dinàmiques productives i un tipus de ràdio molt vinculada a l'actualitat informativa fan difícil que aquesta 'altra ràdio' tingui espai dins la indústria radiofònica actual. Una ràdio més artesana, amb espai per a gèneres de ficció o pel documental. El Extrarradio o Podium Podcasts hi aposten de forma clara. I a RTVE, les iniciatives que s'han fet en aquesta línia a vegades han sorgit més de l'àrea digital que de la ràdio. 'Nosotros hemos hecho audio que no es de Radio Nacional y hemos hecho dos ficciones sonoras producidas desde Televisión Española vinculadas a dos series de ficción, *Carlos, rey emperador* y *El ministerio del tiempo*. Hicimos ficción sonora desde la web, aprovechando la ventaja de tener un departamento fantástico de ficción sonora. El resultado que nos encontramos es que esos podcasts fueron los más escuchados de un mes, por encima de cualquier de Radio 3 o de Radio Nacional', detalla Alberto Fernández, de RTVE.

L'alternativa, si vols fer coses diferents, és provar-ho a Internet. La ràdio, a més, es basa encara en un "model d'estrelles", els grans noms que hi ha al capdavant dels principals espais. Però aquesta ha estat sempre una feina d'equip per excel·lència. Internet és una opció per vehicular el potencial i el talent de cada casa: la graella digital com a nou estímul per als professionals.

De les entrevistes realitzades també en destaquem un altre tipus de proposta amb bones perspectives a Internet, tant en el cas de les extensions com en el dels projectes nadius: els continguts de proximitat. A Ràdio Ciutat de Tarragona ho van tenir clar des d'un principi: **'Vam fer un mapa i vam dir: el nínxol de mercat, a la ràdio, està en el local. (...) Ens vam posar a treballar en la concepció de la ràdio. Amb tres línies de continguts: 1) la informativa, per la prestància que dóna al projecte; 2) els esports, pel potencial que suposa el Nàstic; 3) la part social, és a dir, arribar a totes els entitats i racons de la ciutat'** (Quim Espinosa). Però aquesta finestra d'oportunitat no es dóna només en la ràdio local. També algunes grans cadenes, que ho havien anat deixant, ara es plantegen un retorn als orígens. És el cas de PRISA Radio, segons ens va explicar Rocío Echevarría. **'Una de las cosas que hemos desarrollado a nivel local, que ahí estamos entusiasmados, nos está yendo bien, son webs locales de las propias emisoras de radio (...) Los medios en general hemos sufrido tanto que nos hemos tenido que alejar de ese entorno porque no teníamos recursos, pero es que la gente en realidad quiere eso. Tenemos la infraestructura perfecta para hacerlo y la oportunidad. La gente quiere saber lo que pasa en su ciudad, en su barrio. Y en ello estamos trabajando y con mucha ilusión'**.

En aquesta exposició de resultats, veiem com a Internet conflueixen les propostes dels emissors tradicionals i dels projectes nadius. Però hi ha un tipus de contingut en què la ràdio compta amb un avantatge clar, perquè té història. Ens referim a la fonoteca. La indústria radiofònica sembla que se n'ha adonat i comença a posar en valor el seu arxiu sonor. A PRISA Radio han decidit incloure-ho al projecte de Podium Podcast amb *Esenciales*, un podcast produït pel Departament de Documentació que recupera de la fonoteca entrevistes a protagonistes de la història recent, àudios d'esdeveniments històrics, serials radiofònics o ràdio teatre. A COPE, també estan aprofitant l'arxiu per elaborar productes específics per a Internet, vinculats a fets d'actualitat que tenen una història al darrere: **'Le llamamos COPE archivo, tirar de la fonoteca de COPE, para eventos o cuando muere un personaje relevante, sacamos archivo y hacemos como un programa homenaje a esa persona. No tendría todo el espacio necesario en antena y como podcast sí puede ser. Es darle una salida al archivo histórico que tenemos. Eso estaba infrautilizado. (...) Todo lo que tiene que ver con el recuerdo funciona muy bien'** (Luís Martín Pérez). Incloure en el digital podcats basats en la fonoteca és una manera de posar en valor el patrimoni sonor i de donar-li una sortida que contribueix a la seva conservació. A més, hi ha demanda dels oients. Però a vegades les dinàmiques estructurals ho compliquen. Alberto Fernández explica que **'con el archivo sonoro de Radio Nacional no ha sido posible establecer una pasarela viable con el Departamento de Documentación para que todo ese archivo tan rico vaya a nuestra plataforma, o al menos no con la facilidad y asiduidad con la que tenemos el vídeo. Eso sí que es algo que hay que mejorar en la Casa de la Radio y que debería**

profundizarse. Tenemos muchas peticiones de oyentes o de usuarios de la web que querrían tener acceso a esos audios y realmente no es posible’.

Hi ha un altre factor important que cal tenir en compte a l’hora de pensar en els continguts: Internet té les seves dinàmiques, que són diferents a les de l’antena. En altres paraules, allò que funciona a la ràdio pot ser que no ho faci a la xarxa, i a la inversa. I cal saber veure-ho. Diu Luis Martín Pérez (COPE): ‘En lugar de sacar 25 contenidos, vamos a sacar 5 muy bien hechos. Todavía no lo hemos conseguido, estamos en ello. (...) Ahí la lucha que tengo es que no tenemos que dar todo, todo lo que sale en la antena no lo tenemos que dar. Si una entrevista es mala, o no es que sea mala, puede ser estupenda para la antena, pero si tenemos visto que en Internet no funciona y que en una semana ha tenido 35 visitas, no tiene sentido que dediquemos una persona no solo a escucharla, sino a enriquecerla, meter fotos, difundirla... Si no funciona, no se mete. Ese salto ha sido complicado’. Aprendre què funciona a la xarxa també ha estat clau per a Radioset, projecte nadiu. ‘Hemos ido aprendiendo mucho durante todo este tiempo. Qué es lo que funciona, qué es lo que no funciona. Como todos estos proyectos que nacen ahora, viene muy vinculado a las redes sociales, tiene un alto consumo procedente de las redes sociales’ (Sonia Got). A més, la resposta que obtenen els continguts a la xarxa també dóna *feedback* i permet enfocar diferent la manera de fer l’antena i de moure-ho després a Internet. Saül Gordillo: ‘el que tenim és informació de quins són els continguts que hem generat a l’antena i que difosos d’una manera diferent a l’entorn digital tenen més ressò.

I això ens dóna pistes per veure que a vegades tenim segons quins prejudicis o segons quines prevencions, que quan veus que això en l'entorn digital funciona, t'animen a l'hora de tornar-los a distribuir en aquest entorn o a l'hora de fer ràdio tradicional'.

Perquè funcioni bé a la xarxa, cal tenir cura de l'àudio, donar-li valor afegit i treballar-lo bé *a posteriori*: edició, etiquetatge, metadades, titulació i una estratègia eficient de xarxes socials. Si no ets una marca consolidada ni tens estrelles, això encara té més pes, segons destaca Sonia Got: 'nosotros ni somos una cadena tradicional ni tenemos caras famosísimas que generen por sí mismas. No tenemos esa fidelidad, no somos una marca que la gente tenga metida. (...) Entonces, tenemos que trabajar mucho esa parte. Tenemos que trabajar un contenido que esté bien pero después es clave la parte posterior'. Però no cal oblidar que siguin projectes nadius o siguin emissors tradicionals, qui pren les decisions són els professionals i aquí també hi ha una part de criteri i intuïció. Eduard Pujol ho exemplifica amb 'els essencials de RAC1': '(...) ens inventem el fet dels "essencials de RAC1", que avui pot semblar evident, que té la mentalitat aquella de quan vas al supermercat i quan passes per caixa, encara et trobes els xiclets, les piles i algunes coses més. Nosaltres plantegem que necessitem una altra manera de vendre que no sigui l'hora sencera o el programa, ni tan sols la secció, sinó una altra cosa, moments de ràdio que siguin fàcils de consumir i que si saltes d'un a l'altre, no te n'hauràs adonat però n'has consumit 5. I això són els essencials, que són els moments diguem-ne de clima que hi ha a cada programa'.

4.4. ELS OIENTS SÓN AUTÒNOMS I SABEN QUÈ VOLEN

La digitalització ha permès donar moltes opcions a qui vol escoltar l'àudio i, d'acord amb les converses mantingudes amb els entrevistats, l'audiència ho aprofita. Dit d'una altra manera, l'oient/usuari sap què vol. La clau és el contingut i, en funció d'això, qui vol escoltar-lo troba i decideix la manera que més li convé.

A l'hora d'analitzar el comportament dels usuaris, una idea recorre les entrevistes realitzades: van al web de les emissores principalment per consumir allò que els és substancial, l'àudio. Com hem vist, de cara al futur immediat i pensant especialment en els joves, els emissors van introduint el vídeo i altres continguts visuals a la web, a les aplicacions mòbils i a les xarxes socials. Però no poden menystenir que el seu core és sonor. Després, segons els continguts, hi ha diferents comportaments i pautes de consum, que també cal matisar segons l'emissora. En general, la informació i els programes contenidor, que encara concentren la principal aposta de la ràdio generalista, estan molt vinculats amb el consum del directe. **'Nos hemos dado cuenta, después de estar analizando el comportamiento de los usuarios en nuestra web durante año y medio, de que más del 80 % vienen a escuchar el directo. Y tenemos un tiempo de estancia media de 18-20 minutos, que es mucho. Nos dimos cuenta de que las noticias que generamos en la web no funcionaban muy bien, porque al final no puedes hacer competencia a medios grandes que tienen una redacción para generar información'** (Luis Martín Pérez). Moltes emissores s'han passat anys amb un lloc web difícilment distingible del de qualsevol altre mitjà digital. Ara sembla que comencen a redreçar-ho. **'En la nueva web, al entrar vas a encontrar una**

especie de *player* muchísimo más grande de lo que puedes encontrar en ninguna web de radio ahora. Va a ser una web que no va a haber ninguna duda de que es una radio', afegeix el responsable digital de COPE. En relació al consum del directe, Saül Gordillo (Catalunya Ràdio) apunta que 'és molt estable i només puja quan el que estem oferint per l'emissora és un esdeveniment en temps real, tipus un partit de futbol, o una entrevista que ha estat anunciada i que la gent està esperant, i que és una entrevista rellevant i és una exclusiva nostra (...) També pot ser en casos d'esdeveniments informatius d'última hora'. Eduard Pujol (RAC1) ho ratifica, tot apuntant que una part del consum digital va lligada amb l'actualitat. 'En aquesta part de variabilitat, el consum ve donat pel món digital. (...) La gent que ens porta al mòbil segurament no ens escolta tot el dia o en determinades franges del dia, però en funció de l'actualitat, té una possibilitat que abans no tenia. Això avui, complementat amb alertes diverses, fa que la gent pugui dir, en un moment donat, "a veure si en Basté ho explica" o "a veure si en Clapés en parla". I per tant, hi ha una bossa de consum que cada vegada anirà més lligat als fets que passen'.

Més enllà de l'escolta en directe, els entrevistats es fixen molt en les descàrregues i el consum de podcasts, perquè s'hi poden llegir algunes tendències significatives. Ho destaca Rocío Echevarría, per l'experiència de PRISA Radio: 'La descarga es mucho más potente en nuestro caso que el directo. Genera más volumen. También es verdad que es un tipo de usuario distinto. Es más fan. *Heavy user*'. Un usuari informat i actiu que escolta sota demanda els continguts que li interessin. Això pot

ser tant alguns dels programes amb més audiència, com *El Larguero*, com altres 'programas que tienen mucho éxito más allá de sus fronteras, tipo *En la cámara de los balones*, programa local de Sevilla, que es uno de nuestros podcasts más descargados. Se descarga desde toda España'. A vegades, els resultats del podcàsting sorprenen els responsables de les emissores: 'Hay podcasts, ejemplo *Bandera negra*, que es de un público muy específico de rap, que era muy pequeñito, muy minoritario, muy barato, que también tiene muchísimas descargas' (Alberto Fernández, RTVE), però sovint està vinculat a espais amb un segell propi. Fernández destaca el cas de *Carne Cruda*, que en la seva etapa a RNE era un dels podcasts més descarregats, amb una comunitat que generava valor afegit. A Catalunya Ràdio és remarcable l'experiència de *L'ofici de viure*, un programa sobre desenvolupament personal i benestar emocional que és el més descarregat de l'emissora, amb una comunitat al seu voltant que s'allunya dels perfils que habitualment s'associen més al consum via Internet. Des de l'emissora pública, Ferran Auberni insisteix en la importància del contingut. 'El fet que sigui una cosa llarga, al final no t'acaba determinant perquè tingui més o menys audiència. En això s'ha de fer una reivindicació en veu alta, perquè vivim en una societat en què tot sembla que va tan ràpid, ens sembla que si no és curt, no funciona. I no és així. Fa cosa d'un parell de mesos vam tenir una reunió amb responsables d'iTunes a Europa i els Estats Units, i ens deien tot el contrari: el consum, a nivell internacional, perquè cada país té la seva singularitat, a nivell internacional els podcasts que millor funcionen són els llargs. Ens va sorprendre'.

Per excepcional el fenomen de *La competència*, programa d'humor de RAC1 que és el podcast número 1 de l'iTunes a Espanya, malgrat que l'emet una emissora d'àmbit autonòmic. RAC1 té entre 3,5 i 4 milions de descàrregues mensuals i *La competència* arriba al milió i mig. Unes dades que fins i tot han despertat l'interès dels mateixos responsables del directori d'Apple.

Quant a la relació directe-descàrregues, Bruno Sokolowicz (scannerFM) apunta que 'des que hi ha hagut un *boom* del podcast en els darrers anys, hem notat que la importància del directe, en el nostre cas, ha baixat molt respecte als podcasts. Mai hem tingut grans audiències, ni tan sols quan emetíem en directe des del Sónar o del Primavera Sound, però ara estem veient que el degoteig constant d'oients cap a arxius d'àudio intemporals o amb valor d'arxiu, al final acaba sent més del triple o el quàdruple que ha tingut el directe'. Els projectes nadius, quan no tenen una periodicitat estable i concreta, es juguen les descàrregues encara més amb el contingut. I a vegades, sotmesos a factors aleatoris. 'A El Extrarradio li passa una cosa molt curiosa, a diferència dels oients d'una ràdio, que acostumen a ser fidels i segueixen la programació, i és que al ser un mitjà només per Internet i que a més ofereix uns continguts tan diferents, nosaltres mai vam tenir aquesta pretensió. Nosaltres el que volíem és que si tu el que volies és escoltar un reportatge, per exemple el de les nenes de l'Afganistan, l'escoltessis i, si t'havia agradat, doncs, per què no, escoltessis un documental de El Extrarradio. De fet, les nostres descàrregues venien molt en funció del documental que hi hagués en un

moment determinat i de l'interès que havia generat aquell documental' (Olga Ruiz).

A Ràdio Ciutat de Tarragona, segons explica Quim Espinosa, combinen dos plantejaments complementaris: 'Primer, generem continguts perquè es consumeixin en un moment determinat. Entenem que l'informatiu ha d'estar disponible a l'hora que la gent consumeix informació, a primera hora del matí. Tenim capacitat per generar un informatiu que estigui disponible a les 6.30 del matí? Sí. El deixem muntat i a la matinada el publiquem. Si no hi ha una darrera hora, pots tancar amb prou garanties. I si cal actualitzar, són arxius d'àudio, fàcil de fer. Clar, la ràdio s'associa amb tu poses un dial, poses el 104.3 i escoltes un flux continu de continguts. Això també ho tenim. Disposem d'un canal de *streaming*, amb un bucle que publica els darrers continguts que hem pujat al web. Per exemple, el darrer butlletí informatiu, seguit del darrer butlletí d'esports i el darrer programa. Tenim programes diaris, de dilluns a divendres'. En aquest cas, treballen amb un concepte clàssic de graella, en la qual hi ha continguts enregistrats i també altres en directe. Pots escoltar el directe, descarregar o escoltar un bucle diferit. Per contra, en propostes com El Extrarradio o Podium Podcast, el terme graella fa més referència a la programació que a una estructura de distribució horària, perquè no la tenen. I encara hi ha una altra opció, la dels espais exclusius via web que es penjen a una hora concreta, a partir de la qual estan disponibles per a escoltar-los en *streaming* o per descarregar-los.

Les tendències de consum sota demanda posen de manifest que

l'àudio digital es consolida com opció *anytime, anywhere, anyplace*, superant la linealitat i fugacitat de la ràdio per via hertziana. Carles Miró (RAC1) apunta que en poc temps serà possible moure's en la línia de temps quan s'escolti el directe via *streaming*. Serà un 'directe' a conveniència: **'Per mi la digitalització és la suma de minuts fora d'hores de ràdio en directe. Els reproductors del futur seran tan potents que arribaràs al despatx i el *time-shift* serà viable amb el *player*. En un any, tota la gent que comenci a les 9 a la feina podrà tirar el *player* enrere, no ja el podcast, sinó el *player* del directe, i ens mourem en la línia temporal com vulguem. El consum és anar sumant minuts. I aquells que haves perdut tindran una línia temporal diferent i tu (l'emissor) hauràs sumat minuts d'àudio que no tenies'**.

4.5. PRODUIR, VENDRE, ANUNCIAR

Produir té un cost, major o menor però el té, sempre, ja sigui que l'empresa cultural sigui industrialitzada o artesanal. I si hi ha una cosa sobre la qual els mitjans són reacs a parlar és sobre el que gasten i el que ingressen. Ho faran en termes globals però difícilment comentaran què val una cosa, programa o contracte en particular. Iniciem aquest apartat amb les paraules de Josep Roquer (2016): **'La ràdio té molt a dir en aquest escenari. I si les empreses tenen múscul financer per afrontar tot això, tenim ràdio per anys. Ara, es necessita musculatura financera, voluntat d'inversió i entendre el consumidor (sense caure en les modes).'** Com veurem tot seguit, aquest múscul financer no el té tothom, que no vol dir que no pugui trobar el seu espai.

En el cas de Radio Nacional, no cal parlar d'ingressos publicitaris perquè els té prohibits per llei des de principis dels 90, molt abans que es fes el mateix a TVE. Quant a costos, Fernández comenta que la ràdio mai no en genera tants com la televisió (el vídeo pesa més). En no haver-hi tampoc massa personal dedicat, les despeses són mínimes. Quant a l'altra ràdio pública, Catalunya Ràdio, Saül Gordillo explica el tema de la comercialització: **'Es fa des de la casa mare, però com que també estem en un moment en què hem de ser imaginatius tots, i també els propis professionals i el propi sector ja té molt interioritzat que no només pot anar a presentar propostes que portin una despesa, perquè els pressupostos dels mitjans i de la ràdio pública són els que són, i que moltes vegades la manera que un projecte tiri endavant és aportant també un possible patrocini o buscant un possible patrocini, tot**

el que ens vingui suggerit i donat, sempre que no xoqui amb els criteris i cartera de clients de la casa mare, i per tant, tot el que afegeixi ingrés publicitari, nous clients, i enriqueixi això, a nosaltres ens va bé. Sabem que amb això no ens farem d'or. Però creiem que hem de continuar creixent en aquest àmbit, sense que ens costi més diners. I per tant, fent-ho sostenible. Un dels reptes que hem d'afrontar és com podem ampliar la producció d'aquest contingut digital amb una estructura tècnica i amb uns costos de producció nostres, més adaptats a la lleugeresa econòmica, la versatilitat i la facilitat de generar aquests continguts en un entorn digital. I per tant, hi ha un tipus d'estudis, un tipus de procediments i d'estructures i de perfils professionals vinculats a tots aquests continguts digitals, que potser s'hauran de definir en el futur. I que no té sentit que respongui a una organització, uns espais, uns departaments, uns perfils i uns recursos d'una ràdio tal com l'hem entès els últims anys. Aquest és un repte. No l'afrontarem demà, però sabem que el tenim al davant'.

Des de PRISA Radio, Rocío Echevarría és més clara definint el panorama: 'En el mercado publicitario, nosotros mismos estamos fagocitados por otros medios del grupo. Si al final un anunciante quiere comprar información va a *El País*. Si quiere deporte antes va al AS, porque tienen más tráfico que nosotros, y sobre todo porque tienen un tipo de usuario más recurrente que nosotros. Nuestro usuario entra y sale de forma más aleatoria y en cambio una persona lee *El País* todos los días o va al AS todos los días, es un usuario más recurrente. Eso unido al hecho de

que la moneda de cambio es el volumen, es decir, el anunciante quiere mucho volumen a muy bajo precio, sobre todo las grandes marcas, ahí tenemos un problema. Tenemos un gran producto desde el punto de vista del contenido, con mucha proyección, pero no tenemos todavía cómo capitalizarlo y rentabilizarlo al 100 %'. Pel cas concret de Podium Podcast, han obviat la publicitat de *display* i hi haurà publicitat d'àudio, dintre del contingut. I aquesta definició serviria bastant, amb tots els matisos que es vulgui segons l'empresa, per definir la problemàtica de la publicitat en ràdio digital: què i com s'ha de fer per monetitzar aquell producte que, per bo que sigui, no troba (prou) retorn. La pròpia R. Echevarría reconeix que ha quedat demostrat que la publicitat de *display* té molt poc retorn. 'En este caso queríamos cuidar mucho al usuario, sacarlo del entorno que encuentra en nuestras páginas mucha publicidad y *pre roll* de vídeo, queríamos que estuviese fuera de todo este ruido. Que se centrase en lo importante, que es el audio'. I es mostra contundent: 'El problema que tenemos todos los medios es que el mundo digital nunca va a generar el dinero suficiente para mantener toda la infraestructura que tenemos para hacer el producto analógico'.

Un dels problemes que es presenta en el dia a dia, quan s'intenta vendre el digital és que 'nos estamos enfocando mucho en la explotación del audio, pero cuando vamos a la calle, a una agencia, siempre nos pasa lo mismo: esto a quién se lo presento, al de radio o al de Internet' (Rocío Echevarría, PRISA Radio). Una possible solució o manera d'enfocar-ho és la que comenta Luis Martín Pérez, de la COPE. Per a ell, Internet és pura difusió, experimentació però també 'importante para la imagen

de marca (...) llegar a gente a la que no habíamos llegado por una cuestión de contaminación de la marca, que hemos padecido en los últimos años por efecto del comunicador y por unas connotaciones muy negativas, que nos ha costado mucho tiempo limpiar¹⁰. A través de meramente los contenidos, ha habido gente que ha descubierto COPE o que ha vuelto a escuchar COPE otra vez'. Saül Gordillo (Catalunya Ràdio) reflexiona sobre el paper de servei públic de l'emissora: 'Crec que sobre la ràdio pública hi ha molta pressió perquè ho aixoplugui tot. I tothom vol de la ràdio que paguen els ciutadans que doni resposta i sortida i que tracti tot tipus de temàtica. A la ràdio pública se li demana lideratge i que cada euro invertit tingui el major impacte i retorn a la societat, en termes d'audiència, se li demana que això ho faci amb rigor, excel·lència i servei públic i no generant continguts frívols ni caient en el descrèdit ni l'espectacle de baixa estopa, però també, per acabar-ho d'arrodonir, se li demana que parli de solidaritat, d'història, de cultura popular, d'immigració, dels catalans al món, d'ensenyament... Amb tota aquesta exigència que com a ràdio pública no volem desatendre, per fer viable i donar resposta a tot això, hem de tenir molta audiència i hem de ser molt competitius, i per això tenim molt clar que l'antena tradicional ha de ser primer el principal, però que com a servei públic podem aprofitar l'entorn digital per donar sortida a tot això, i cada vegada més'.

Abundant en el mateix, Sonia Got (Radioset) deixa clar que sense

¹⁰ Martín Pérez es refereix al període en què el magazín matinal de COPE era dirigit i presentat per Federico Jiménez Losantos.

un valor afegit és difícil vendre el producte, 'el reto es que el audio tenga un valor añadido que haga que tengas ganas de escucharlo, porque si te va a dar lo mismo que en cualquier web en texto, no te aporta nada'. També creu que ara mateix el sector té una mica de 'bombolla', especialment als Estats Units, 'no puede ser tampoco de repente que sea tan carísimo una mención en un podcast. Creo que se regulará. No somos Estados Unidos, es diferente, no sé si llegaremos a eso'. En aquest cas concret, Mediaset comercialitza la publicitat d'altres emissores, entre elles Radio4G, però Sonia Got no creu que els perjudiqui perquè, diu, treballen el format falca, més tradicional, mentre que ells, a Radioset, treballen més el *branded content*.

Sobre les dificultats de comercialitzar el digital, es refereix Eduard Pujol (RAC1) a un necessari canvi de mentalitat també per part d'anunciants i agències: 'l com que tenim aquest 14 % de consum digital, en aquest 14 % també tenim molts directors generals, caps de màrqueting, etc. Aquests, com que la seva pròpia experiència de consum ve de l'aplicació, principalment, és més fàcil que entenguin que hi han de ser. Però a vegades, fins i tot quan hi estan d'acord, al final acaben entrant en la lògica del publicista, de l'agència o central, i tot i que el que pren la decisió ho tingui clar, a sota hi ha una capil·laritat que genera dificultats'. Aquest canvi de mentalitat també implica els directius: 'Per tant, igual que les ràdios entenem que amb el senyor Abertis hem de tenir un tracte i ens hem de posar d'acord perquè el senyal arribi al màxim de llocs possibles, la realitat del món digital ja no pot ser mirada amb ulls de despesa addicional, sinó que forma part

d'una despesa corrent, perquè sinó, no arribaríem a tanta gent com arribem, que ahora fa que la roda giri i que puguis mantenir la posició de lideratge'. De fet, RAC1 està ja treient cert resultat monetari del digital, tal i com especifica Carles Miró: 'A nivell de monetització, totes les hores d'*streaming* estan cobertes amb una falca inicial, i podcàsting, els podcasts potents s'estan venent. (...) Però això és lent. Arribarà a cobrir despesa? No ho sé. Però fa un any ho hauríem parlat en futur'. També és present a Atresmedia Digital. Iliana Villacastín (Europa FM) afirma que si no es monetitzés, no seria viable: 'Si no tuviera un fuerte apoyo comercial y un retorno económico no sería viable. Utilizamos diferentes tipos. Por ejemplo, las gráficas (roba páginas, *banners*, *super-banners*, faldones, etc.). Y en los audios y vídeos, en el *player* de audio y de vídeo, hacemos *pre roll*, generalmente de vídeo'. Amb tot, també matisa que a les xarxes socials, a vegades es busca un altre tipus de retorn. 'Si es sin monetizar, o bien es un cebo (para promocionar) o bien tiene un componente estratégico. Es ceder, "regalo" el contenido porque sé que se va a viralizar, se va a comparti y voy a ganar notoriedad o seguidores', explica.

Malgrat ser projectes nadius i no tenir cap suport, el finançament és també un dels grans maldecaps d'El Extrarradio o scannerFM. Ens diu Olga Rodríguez sobre el tema: 'Hi ha moltes branques que es desprenen del finançament. Jo sovint em pregunto en veu alta quin preu té el prestigi. És a dir, el que hem aconseguit amb El Extrarradio en aquests quatre anys, mai ho hagués aconseguit de cap altra forma ni de cap altra manera per molt que ho hagués intentat comprar.

Això és impagable. És cert que els mitjans nadius de Internet tenen un problema evident que és la manca de confiança encara dels patrocinadors per entendre aquesta forma de fer ràdio, i també perquè molts de nosaltres pensem que la publicitat ha de fer aquest canvi de mentalitat per adaptar-se a aquestes noves maneres de fer ràdio. Quan et parlo de branques em refereixo a tot el que es deriva de El Extrarradio, que probablement no és el mitjà com a tal, però que suposa una via per obtenir ingressos relacionada amb el projecte. Des de classes universitàries, fins a un llibre, fins a formes d'obtenir ingressos derivades del projecte i que no hauríem aconseguit d'altra forma. A part, nosaltres tenim un micromecenatge constant. Els continguts són gratuïts, però oferim la possibilitat que quan algú escolta un documental o qualsevol de les nostres ficcions, pugui aportar el que cregui convenient si vol per fer créixer el nostre projecte'.

Per la banda d'scannerFM, Bruno Sokolowicz apunta: 'Pel que fa al negoci, hem hagut d'oblidar-nos una mica de la publicitat, perquè moltes vegades en anar a vendre publicitat ens trobàvem amb grans clients que ens deien "però és que nosaltres arribem a més gent que vosaltres, no ens aporteu gent, ens podeu aportar prescripció, credibilitat, prestigi, però no gent". Llavors acabàvem fent aquestes aliances en què no buscaven audiència sinó el nostre criteri o estètica per fer qualsevol projecte. De fet, el triangle perfecte és quan trobes una marca, un contingut que els seleccionem i el públic, que a vegades l'aporta la marca. Ho hem fet amb algun festival, com el

Sónar i el Primavera Sound, a qui vam fer el canal oficial. Està bé, perquè hi ha una massa crítica interessant entre el públic de la marca, el públic del festival i el nostre, que és petit però també suma, acabaves triangulant’.

Finalment, Ràdio Ciutat de Tarragona aprofita en aquest sentit tota l'experiència comercial prèvia de Quim Espinosa a la Cadena SER: 'A nivell de programació publicitària, necessitem rutina programàtica. Si cada dia no hi ha un informatiu, no pots vendre falques de dilluns a divendres. I això a nivell comercial és important. (...) Puc dir que és una de les parts de les quals estic més satisfet. Per a mi, és un miracle, la part econòmica, perquè les peces estan funcionant. I malgrat que com a gestor de l'emissora hi ha mil coses que m'agradaria arreglar i millorar, i que al final és un tema de recursos, perquè voldria fer més coses, oferir més continguts, aconseguir més oients... però els objectius que ens hem anat plantejant, els hem assolit i fins i tot superat. L'any passat, el pressupost el vam complir. I enguany, a data d'avui ja està tancat el pressupost que ens havíem fixat per tot l'any. Què hem fet? Primer, l'any passat presentar-nos comercialment a totes les institucions, grans empreses, etc. amb un portfoli de productes professional, ben estructurat, amb una presentació molt digna d'un nou mitjà, que és una ràdio i que vol ser el referent radiofònic a la ciutat, un projecte ambiciós, amb un punt també de potència, perquè és nou, però amb ambició. El primer any ens vam presentar, no anàvem a vendre res. No anàvem a vendre sinó a presentar-nos, a fer-nos conèixer. (...) Al final, és una qüestió d'intel·ligència comercial, res més. I a nivell

local, doncs, fer com jo he vist a les grans cadenes, com quan era cap de vendes de la SER a Tarragona... doncs un comercial al carrer a vendre publicitat, amb una bona proposta comercial, un bon portfoli, una bona presentació, una oferta, un contracte... i buscar clients que a diferència de les grans cadenes que potser poden firmar contractes de 400 euros al mes, nosaltres amb 50 i 100 euros, amb els nostres costos, ja podem anar tirant. Estem en un pressupost, enguany, d'uns 50.000 euros i considero un miracle que avui, 4 d'agost, ja ho tinguem fet. Hem fet coses, hem creuat vendes, hem fet vendes en paquets, hem inclòs les xarxes socials, hem inclòs alguna cosa de vídeo quan ha calgut, hem fet programes de ràdio en algun restaurant, ha sigut una manera de fidelitzar algun client, tenim un producte estrella que és el Nàstic, també fidelitza els clients, fem mencions en directe, utilitzem un llenguatge conegut per la majoria dels empresaris, posem falques, tu poses l'informatiu, cliques *play*, i cada dia escoltaràs una falca prèvia, o bé patrocini del temps cada dia, a quina hora? no, no, quan cliques al play i quan surti el temps. Al final, és agafar allò que ja existeix i adaptar-ho al nou format'.

4.6. L'OFICI I LA MIOPIA DEL MÀRQUETING

Al llarg de les entrevistes realitzades, va ser inevitable que sortís el tema sobre quin és l'autèntic negoci de la ràdio; no tant per fer-ne una disquisició profunda com per intentar guanyar una certa perspectiva que els ajudi a entendre el canvi de model. En aquestes converses, sovint es plantejava si ara, i un cop digitalitzats, tots els mitjans (ràdio, televisió, premsa) s'estan fent la competència i si això és cert i / o pràctic.

Des de RTVE.es, Alberto Fernández creu que **'la base de Radio Nacional es el audio, la base de la televisión es vídeo, pero hay una parte que no lo es'**. Lluny de creure que és massa obvi, aquest tipus de definicions sovintegen donat que són un reflex del que està passant: encara associem una matriu (àudio, vídeo, text, imatge fixa) a un sol mitjà tradicional. Per a ell, el futur de la ràdio és un tema de supervivència que depèn d'una definició global, a mitjà i llarg termini, que ha de fer tot l'ens públic, no solament la ràdio.

Una de les interpretacions feta més de l'òptica de les indústries culturals la va donar Rocío Echevarría de PRISA Radio: **'La radio no está digitalizada como otros medios. En realidad no estamos haciendo una transformación digital sino una transfusión de los contenidos digitales que tenemos, los estamos empaquetando en un entorno digital. En realidad, no estamos dando grandes pasos. No estamos haciendo un cambio de verdad, de transformación profunda. De generar nuevos contenidos, nuevos ingresos, de llegar de otro modo a la gente. ¿Por qué hacemos esto? ¿Por qué vamos más lentos? Pues porque**

no estamos viendo las orejas al lobo como le ha pasado a la prensa. La radio es una cuestión de hábito, de arraigo, y la gente a la que estamos arraigada no está muy digitalizada, o la gente que sí lo está, empieza a consumir otros productos digitales y nosotros no estamos en su cabeza, no somos un referente'. Si bé, com quasi tots els entrevistats que gestionen més d'una programació, distingeix entre programació musical i convencional. I afegeix després: 'Lo primero que tenemos que hacer es cambiar la publicidad e ir a monetizar el audio, que es lo que realmente nosotros hacemos, es nuestro ADN y nuestro corazón. Cuando damos el salto al digital, todos los medios tenemos la misma tentación: convertirnos en otra cosa y alejarnos de lo que realmente somos. ¿Por qué? Porque dar el salto a un medio que implica que tienes que saber de imagen, de vídeo, de texto, de todo... perdemos un poco el norte. Nuestros usuarios lo que vienen es a escuchar la radio. *El País* puede tener una media de 15-20 páginas por usuario de consumo, en nuestro caso apenas llega a las 2. Básicamente vienen a la portada y a escuchar audio. Tanto en la Cadena SER como la música también. En directo o bajo demanda. Descargas suele tener otro comportamiento'.

Per la seva banda, Luis Martín Pérez, des de la COPE, comenta: 'Nos dimos cuenta de que las noticias que generamos en la web no funcionaban muy bien, porque al final no puedes hacer competencia a medios grandes que tienen una redacción para generar información, como pueden ser *El País* o *El Mundo*. (...) Al final, nuestro hecho diferencial es el audio, especialmente el audio en

directo. Es lo que no vas a encontrar en otro medio. Lo tenemos que explotar. Y lo tenemos que hacer bien. Siempre podemos intentar inventar cosas nuevas, pero la rueda ya está inventada. En Internet, de lo que se trata es de enriquecer la experiencia de escuchar. No se trata de sustituir por otra cosa’.

A RAC1, més del mateix (Eduard Pujol): ‘Això ja ve de quan el director era l'Eugeni (Sallent). Ell ja va intuir que la pàgina web, més enllà de la seva aparença i continguts, no havia de voler ser un diari, sinó que havia de ser una pàgina de ràdio i que la seva missió principal era servir àudio’. I afegeix des de la mateixa emissora Carles Miró (enginyer de telecomunicacions): ‘Per a mi la digitalització és la suma de minuts fora d'hores de ràdio en directe’.

Saül Gordillo (Catalunya Ràdio) reivindica la importància de tenir darrere la força d'una ràdio tradicional: ‘Crec que el fet que nosaltres tinguem projectes a Internet que reemetem per l'antena tradicional o que tenen la marca d'una emissora com Catalunya Ràdio, que és tradicional i que tothom coneix, això és un coixí de seguretat que un projecte estrictament digital no té. I per això per a nosaltres també és important jugar aquesta bidireccionalitat. I una altra cosa és que, en el nostre cas, hi ha experiments, hi ha una limitació de la graella tradicional que moltes vegades ens obliga a buscar refugi a la graella digital i hi ha la necessitat de provar coses a la graella digital com a camp de proves del que al cap d'un temps pot saltar a la graella tradicional. Nosaltres, a diferència dels que només són digitals, tenim la possibilitat d'usar la graella

digital amb aquesta finalitat. I en aquest sentit volem que a la propera temporada hi hagi una graella només digital, de continguts només d'Internet, que en la mesura que puguin tinguin una petita finestra a l'antena o que es reemetin íntegrament a la graella tradicional en festius o a l'estiu, etc'.

D'entre tots els entrevistats, Francesc Robert planteja mirar-s'ho des d'una perspectiva diferent perquè ho centra, bàsicament, en la marca (en aquest cas un bon comunicador) més que no pas en un únic ofici. I creu que si tens un bon comunicador, la gent buscarà allò i les imatges seran només un reforç. Parla de complementarietat i no perdre l'essència. **'El punt de partida seria fixar-se en el mercat on competeixes i veure si té a veure amb el mercat de la publicitat i el mercat de l'audiència'**. Per tant, considera que posar imatges d'un programa de ràdio no és fer competència a la televisió, és fer ràdio amb imatges. O, com diu Eduard Pujol (RAC1): **'Al final, no estem fent tele, estem explorant altres territoris. (...) Quan posem la càmera no estem creant un nou relat. Només donem la possibilitat a la gent que puguin veure com es fa la ràdio. Com si vinguessin de públic. No estem fent televisió ni ho pretenem. El que fem bé és ràdio. I només afegim maneres de consumir això que estem fent bé, que és la ràdio. I ens funciona. Una cosa no resta a l'altra'**.

José Antonio Abellán, des de Radio4G però amb una extensa experiència a la ràdio convencional de les grans (SER i COPE) apunta: **'Todavía están con algo tan antiguo como que las radios quieren ser periódicos, es absurdo. La COPE, la SER, Onda Cero... compiten con *El País*, con *El Mundo*,**

con el ABC. No han entendido nada, y eso que la SER que tiene la fonoteca más impresionante de todo el planeta o una de las dos mejores, pues haz una aplicación solo con eso. Y es que encima tiene *El País*. Tu web es una web de radio’.

D’entre els projectes nadius, destaquem la quasi obsessió d’Olga Rodríguez, d’El Extrarradio, per tenir cura de l’àudio (de fet, és la base fonamental de tot el projecte) i s’agraeix la sinceritat en parlar d’algunes de les conseqüències de la universalització tecnològica: ‘Jo no sóc detractora del podcast, ni molt menys, però durant una època, en aquest país, qualsevol persona que tingués un micròfon a casa i que tingués els mitjans tècnics mínims necessaris per pujar un àudio i que de forma *amateur* li agradés la ràdio, ho feia. I el resultat, a nivell qualitatiu, sovint, en la meva opinió, no era el d’una ràdio professional. Per a mi cal diferenciar clarament entre la gent que té una inquietud a nivell de *hobby* i fa un podcast sobre allò i el puja internet, amb una qualitat més o menys mitjana, i la gent que fa ràdio professional, cuidada a nivell sonor i que utilitza el podcast com a mitjà per transmetre aquella forma de fer ràdio, senzillament perquè és la que té’. Al final, creu, hi haurà una mena de selecció natural entre tots els projectes sorgits en els últims anys.

En comentar a Bruno Sokolowicz que scannerFM resultava molt interessant sobretot perquè no hi ha productores que coneguin tant l’àudio i en tinguin cura o pel fet que hi hagi clients que els demanin coses dins les quals hi ha protagonisme essencial de l’àudio, la resposta va ser contundent: ‘Sí, perquè és el nostre

tret diferencial, és al nostre ADN, és al nostre nom. ScannerFM sona a ràdio, a àudio, i de vegades érem la ràdio sense ràdio, perquè no teníem una emissora convencional. Sí, és el nostre tret diferencial. A vegades et disperses, perquè a Internet ho pots fer tot i és fàcil diluir-se i començar a fer vídeo, text, festes o no sé què més, però al final, sempre ens redrecem cap a l'àudio, quan hem de tornar a l'essència'.

4.7. LA RÀDIO COM A INDÚSTRIA CULTURAL: EL PRODUCTE DE FLUX S'EDITORIALITZA

Com hem vist en començar aquest treball, les indústries culturals tenen una clara definició teòrica i aquesta s'elabora a partir de diferents elements, essent un d'ells la cadena de valor. També hem vist com fa anys que alguns autors ja varen avisar del procés 'd'editorialització' de la programació de flux. Aquest procés va ser primer més evident en el cas de la televisió de pagament (*pay-per-program*, *pay-per-minute*). En el cas de la ràdio, depenia més del país però en el cas europeu seguia essent bàsicament una productora de flux. La digitalització, però, ha introduït força elements de l'editorialització en la programació de ràdio: la possibilitat de consumir-la 'per peça', la necessitat de catalogar-la correctament, trossejar i dividir el flux (i ser hàbil fent-ho), la gestió de més drets i la necessitat de treure'n profit econòmic d'una manera diferent (tot plegat, és una mica el que explicava des de PRISA Radio Rocío Echevarría en parlar de Podium Podcast). Fins i tot una major rendibilització i aprofitament de l'arxiu històric (com es va comentar en el cas de la SER i la COPE).

Un dels projectes que, malgrat usar el mot 'Radio' gestiona l'àudio d'una forma més editorialitzada des dels seus orígens és Radioset, del grup Mediaset. Com hem vist, podríem considerar-la una curiosa forma d'*spin-off*, donat que neix arran d'un programa de ràdio que formava part de la trama de la sèrie *Ciega a citas*. Malgrat tenir un estudi i fer algunes hores en directe, Radioset neix per explorar les possibilitats de l'àudio (bàsicament comercials), segons paraules de Sonia Got. Per això saben que el que millor els funciona és el podcast, no pas el directe: **'En realidad lo llamamos podcast pero no me refiero solo al descargable. También**

en *streaming*. Lo llamamos podcast para que sea más cómodo, pero también nos referimos así a los contenidos cortos consumidos en *streaming*, no solo los descargados en los dispositivos'. Això es nota també a les rutines productives: 'Una de las cosas que difiere mucho de la radio profesional es que si dividieras la jornada profesional de los compañeros que están en la radio es que dedican más tiempo al post que al pre. O sea, más tiempo a cortar bien los audios, titularlos bien y venderlos bien en las redes sociales, casi que a prepararlo. No quiere decir que estén mal preparados, sino que el tiempo que le dedican después es casi más valioso que el que preparamos antes. (...) porque nosotros ni somos una cadena tradicional ni tenemos caras famosísimas que generen por sí mismas. No tenemos esa fidelidad, no somos una marca que la gente tenga metida. Tenemos que trabajar un contenido que esté bien pero después es clave la parte posterior'. Igual de clar ho tenen a RAC1 (Carles Miró): 'Jo la peça d'àudio la tinc en un únic lloc. Per tant, si me l'ataquen des del web, des del mòbil o des d'iTunes, és igual, el vénen a buscar, jo comptabilitzo les vegades que m'han demanat l'àudio i l'he servit'.

Un altre dels dubtes que la recerca ha posat sobre la taula és la possibilitat de considerar certs projectes d'àudio com formes de cultura no industrialitzada. Recordem que, malgrat que és més conegut per la seva definició de les indústries culturals, la definició de Ramón Zallo (1988, 1992) ja incloïa les no industrialitzades. Ho descriu Francesc Robert: 'En els projectes nadius, igual que en el món de la música o l'edició dels llibres, la

possibilitat de carregar-se les fases de la cadena de valor acceleradament per tal que tu, com autor, puguis arribar al teu usuari final implica també un canvi de model que ho fa incomparable respecte de les indústries tradicionals (en el cas concret de la ràdio). És a dir, perquè l'essència de la indústria és la gestió d'uns recursos que es poden quantificar econòmicament amb una finalitat comunicativa, cultural, empresarial concreta. La possibilitat de saltar-se tots els intermediaris en el cas de les iniciatives d'àudio nascudes a Internet la fa incomparable al cas de la indústria, en el sentit que donem a 'indústria'. És a dir, no seria ni millor ni pitjor, seria un altre tipus de cultura, de gestió d'àudio o de fer ràdio. Això casa totalment amb el que Zallo (2016: 69) mostra al seu quadre comparatiu entre la cultura analògica i la digital. Segons ell, en parlar sobre la cadena de valor, a l'era digital 'se acortan y solapan fases y se implantan algunas formas generativas colectivas mediante Redes'. Però potser la millor reflexió la va fer Bruno Sokolowicz: 'La veritat és que com a sentiment o identitat, jo no (considerar-se part de la indústria). No sé si tots tenen la mateixa opinió. Crec que hauríem de ser part de la indústria i que en part som com una mena d'anècdotes perifèriques de la indústria, més que part de la indústria'. En voler aprofundir i preguntar-li si creu que es podrien considerar una expressió cultural no industrial, com fa anys ho eren els fanzines, les ràdios lliures, etc. que eren part del sistema però no part de la indústria, afegeix: 'Sí, crec que sí. De fet, crec que aquesta mateixa sensació la poden tenir El Extrarradio, Carne Cruda i fins i tot els que marxen de *El Jueves* per muntar-se la seva revista digital i guanyar-se la vida amb ella, o no, per pagar-se un sou o dos i anar tirant. Però

no és empresa. És que jo mai m'he sentit empresari, amb aquesta empresa. Sempre m'he sentit emprenedor, comunicador, això sempre, però en canvi, empresari, no. (...) una reflexió que alguna vegada ens hem fet des del sector cultural o de les empreses culturals modestes de Barcelona és: no ens hem equivocat de forma jurídica, en triar-ne una amb ànim de lucre, quan el lucre no ha existit mai? Que això potser està relacionat amb la pregunta que em feu de si som part de la indústria... Crec que si formes part de la indústria, ets empresa sòlida i tens beneficis, i si no ho ets, tanques l'empresa. Els del sector cultural moltes vegades no tanquem l'empresa, encara que no hi hagi beneficis. (...) Aspiràvem a ser indústria però crec que no ho som'.

Siguin projectes més o menys artesanals o industrialitzats, un punt en el qual coincideix tothom és en la necessitat de tenir una bona mètrica, una forma de tenir control sobre el tràfic. Recordem que la indústria radiofònica i televisiva en obert se sustenta en un sistema consensuat que suposa acceptar una forma de mesurar les audiències, amb una metodologia concreta, per usar les xifres resultants amb finalitats bàsicament comercials. El món digital, incloses les xarxes socials, ens vol conèixer i radiografiar un per un i no en són alienes ni les emissores o projectes nadius. Es vulgui vendre a través de publicitat o finançar amb micromecenatge, o simplement es busqui justificar la validesa d'algun programa, tothom vol xifres. **'Para mí el éxito está en la estandarización de métricas, de sistemas, de formatos de certificaciones, de ad servers... En definitiva, estandarización de tecnología y de medidas, que es lo**

que ha hecho que el mercado pueda avanzar y pueda ser algo' (Rocío Echevarría, PRISA Radio).

Durant el procés de realització de les entrevistes, totes de gran interès, les persones que ens van donar més idees per a la reflexió sobre la ràdio com a indústria cultural varen ser les dels projectes nadius, tant pel que fa a l'estructura, com als perfils però, sobretot, a com es pot reconfigurar (i de fet ja està passant) el mercat. Per exemple, Olga Rodríguez reflexionant en veu alta sobre el futur del projecte El Extrarradio i com poden definir-se ells mateixos: 'Una de les sortides més viables que jo m'havia plantejat és reconvertir El Extrarradio en una productora de documentals sonors. Moltes vegades les emissores convencionals no tenen ni el temps, ni el personal, ni la forma de portar a terme documentals com els nostres. Possiblement seria una de les possibilitats més viables per intentar mantenir l'esperit del que fem i de la forma en què ho fem. Una altra opció és continuar fent el que fem. També hem de tenir en compte que quan poses en marxa un projecte, el que vols és tenir la màxima repercussió possible i que la gent escolti el que estàs fent. I això s'aconsegueix amb una qualitat, que crec que podem mantenir, evidentment, i amb una forma de treballar que podem mantenir. Però el que no podem tenir ni podem competir és amb el màrqueting, amb les estratègies de venda, dels grans grups, i al final un dels nostres reportatges costa molt posar-lo en marxa. I ens plantegem que si estem mes, mes i mig, treballant un documental sonor o una ficció, i després no arriba a tota la gent que hauria d'arribar perquè no tenim aquesta maquinària, realment val la pena? Aquesta és la pregunta

que ens fem ara. És una qüestió de recursos'. A les conclusions, es plantejarà com es pot interpretar aquesta i d'altres reflexions al voltant del canvi sobre la cadena de valor i la pròpia estructura del mercat. També Ràdio Ciutat de Tarragona arriba a acords amb algunes emissores en FM per transmetre algun dels programes que ells elaboren (partits del Nàstic). De fet, el mateix Quim Espinosa explica el perquè, arran d'aquest interès d'altri, crea Ràdio City Group: 'Som una proposta de ràdio del segle XXI, que té una plataforma, té uns automatismes creats per poder disposar dels diferents podcasts i àudios fàcilment, té una aplicació de mòbil que permet escoltar l'*streaming* de l'emissora o qualsevol dels programes enllaunats, i tot això és una plataforma que ens ha costat molt. Llavors pensem: i si això mateix ho oferim a altres? Es pot adaptar? Sí. Doncs expliquem a la gent com és Ràdio Ciutat de Tarragona i qui en tingui ganes, si creuen que pot tenir recorregut a la seva ciutat, que ho posin en marxa'. De fet, sembla una franquícia, si bé només de la plataforma tecnològica i cert suport i assessorament.

En sentit similar explicava Bruno Sokolowicz (scannerFM): 'Aspiràvem, i en el pla d'empresa que era el treball del màster ho dèiem, a viure de la publicitat. Però en el fons, la publi mai ha arribat ni al 40 % dels ingressos ni del pressupost necessari per viure, ni molt menys. Gairebé sempre ens hem guanyat la vida com a productora que ha fet servir el seu mitjà de comunicació, scannerFM, com a exemple o tarja de presentació per aconseguir projectes principalment per a marques amb necessitats de comunicació, que són els principals clients que hem tingut i els que han pagat les nostres despeses,

bàsicament sous. I conclou: 'Llavors és aquell dilema com dient "què vols ser, mitjà o productora?", i en el fons volíem ser mitjà, però ens guanyàvem la vida com a productora. La nostra marca és més forta que la nostra empresa'.

05 CONCLUSIONS

5. CONCLUSIONS

Aquest treball ha analitzat i comparat els diferents models de ràdio i/o àudio a Internet, tant els impulsats pels emissors tradicionals com els iniciats al marge d'aquestes grans estructures, focalitzant-se més en l'estudi de la cadena de valor, des de les rutines productives fins a la comercialització del producte. I la primera conclusió que n'hem extret no per òbvia és menys important: la radiofònica, com d'altres indústries culturals, és una indústria en transformació.

El que marca la diferència amb d'altres indústries cultural és la durada del procés de transició i com es viu aquest canvi. Sempre hem dit que la ràdio a Espanya és una illa analògica en un oceà digital i aquesta afirmació, més enllà de la metàfora, obliga a tenir presents algunes consideracions. Per exemple, la distinció entre la ràdio digital a Internet i la ràdio (no digital) via hertziana. La primera de moment és més barata, però la segona és la que, ara per ara, sosté la indústria. És sota aquesta premissa que s'aniran exposant les que considerem principals conclusions del treball.

Es podria dir que s'han assolit els objectius previstos, amb resultats més qualitatius que no pas quantitatius i fins i tot connectats amb els resultats de les dues anteriors recerques que els autors (en aquell cas per separat) van dur a terme l'any 2012, també dintre del marc de les convocatòries del CAC d'ajuts a la recerca.

En primer lloc, la característica difusió contínua de la ràdio segueix existint, tant en versió analògica com en digital (ràdio en directe a Internet) però la digitalització de la xarxa permet també trencar-la, segmentar i dividir el seu producte de flux, obligant-lo a experimentar el que és la producció editorialitzada de mercaderies

culturals. I tot plegat, en el context del fenomen d'universalització tecnològica que està difuminant la línia de separació entre productors i consumidors, apropant-los i confonent-los en ocasions. Quan parlem de l'editorialització del flux ens referim a un prototip, una obra, posada al mercat, en aquest cas la xarxa, en forma de peça única reproduïble i difosa *ad infinitum*. Això té, òbviament, unes conseqüències en el procés de producció i l'estructura de l'oferta; una oferta que ara no cal repartir al llarg d'una graella programàtica, però que segueix necessitant complexes decisions basades en hàbits d'escolta, consum i comercialització. En aquest context, apareix un altre factor clar que apuntem com a conclusió: la ràdio ha incorporat el vídeo i la imatge d'una forma una mica més estratègica i la tendència és que això anirà a més. No es tracta només de posar una webcam a l'estudi per mostrar què està passant en el directe. El vídeo amb un valor propi, com a contingut exclusiu i que enriqueix l'experiència dels oients. Vídeos de curta durada, per promocionar continguts de l'antena que vindran, per explicar el *background* dels programes, per mostrar anècdotes, per complementar coses que no s'han pogut abordar en un programa o secció, per mostrar interioritats de la redacció o la preparació d'un determinat espai... Hi ha moltes possibilitats. Tant a la ràdio generalista com a la musical (en aquesta, vinculant-ho a la personalitat dels locutors com a marca personal i a continguts amb valor afegit) i pensant especialment en els joves.

Però, com hem vist, les diferències entre indústries culturals s'expliquen també en termes de com es consumeix el producte, en el sentit de com s'adquireix. I aquí és on s'introdueix un factor clau, que ens han corroborat tots els entrevistats: com es monetitza el producte àudio? Durant quasi un segle, l'audiència no ha hagut de pagar directament per escoltar i menys a Espanya, on el cànon per

tenença i ús d'aparell receptor va desaparèixer aviat i no recaptava grans quantitats¹¹. Acceptar la publicitat com a part de la programació o convenir que el finançament d'algunes emissores podia ser inclòs en els pressupostos públics ha donat una falsa sensació de gratuïtat que ara s'està pagant cara. Ens ho han dit en més d'una ocasió els entrevistats, de diferents maneres però amb la mateixa idea: no hi ha cultura de consum d'àudio a la xarxa. Ni pagant ni no pagant. I el problema es complica quan les empreses, grans o petites, es plantegen com han de treure rendibilitat d'un producte que ja no és de flux sinó que equivaldria a comprar un llibre. Per ara, els exemples de monetització dels productes digitals que hem vist és més tradicional, incrustant publicitat.

Pagar pels productes culturals requereix un esforç social concertat que permeti conscienciar de la importància que tenen. El discurs de la Societat de la Informació traspasa la principal responsabilitat del futur econòmic i el benestar social del present i del futur al coneixement i, per tant, a la intangibilitat, un dels trets característics de tota indústria cultural. Alhora, però, amb el seu pòsit exclusivament economicista, contribueix a devaluar-lo. A Espanya, va costar i encara costa que la gent pagui (directament) per veure la televisió. En el cas de la ràdio, els podria sorprendre encara més que se'ls demanés pagar per escoltar. Per acabar-ho de complicar, la poca cultura que hi ha de pagament per l'àudio es refereix en exclusiva a la música (Spotify i similars) i és per això que, sobretot les grans emissores, a l'hora de fer anàlisi i prospectiva, han distingit en les seves respostes entre les ràdios musicals i les generalistes.

¹¹ Cànon creat com a impost el 1943 i desaparegut amb la Ley 41/1964, de 11 de junio, de Reforma del Sistema Tributario.

Ja fa anys que Internet permet diverses opcions de consum d'àudio sota demanda i, quant als continguts, també detectem una evolució. Al llarg de la darrera dècada, la ràdio ha integrat els podcasts perquè els oients puguin triar què escolten, on i quan. Però el podcàsting també els dóna la possibilitat de configurar el seu propi menú de continguts sonors. La ràdio ho havia aprofitat poc. Oferia els podcasts dels seus programes i seccions i potser algun contingut extra més. Però li havia costat anar més enllà. En els últims anys, però, ha començat a incloure alguns espais exclusius en línia, com hem vist en la descripció de la mostra. La recerca ens ha permès concloure que ens trobem en un moment clau en aquest sentit. Els emissors tradicionals estan apostant per nodrir un catàleg plenament i exclusivament digital, aliè a l'antena i diferent. Pensat per als oients que busquin altres propostes, més enllà del podcast d'un determinat programa o secció. Podium Podcast és l'aposta més evident i podria suposar un pas endavant per al sector, si obté bons resultats. La 'graella digital' que ens apuntaven Saül Gordillo o Luis Martín Pérez va en el mateix sentit. Estem parlant de continguts especialitzats, pensats per a *targets* d'audiència segmentats, amb un bon disseny sonor, de caràcter intemporal, que exploren altres gèneres. Un catàleg digital que tindria més a veure amb el model mosaic que amb els grans blocs que encara avui caracteritzen la programació de la ràdio generalista. En aquesta evolució és evident que els projectes nadius han tingut un paper fonamental, perquè han arriscat, han fet propostes alternatives (de contingut i de mentalitat) i han mostrat un camí que ara la indústria radiofònica també explora. L'èxit de *Serial* als Estats Units, de Radio Ambulante a l'Amèrica Llatina o d'El Extrarradio aquí són elements que cal tenir molt presents per entendre el projecte Podium Podcast de PRISA.

Com hem vist, malgrat que pugui variar una mica segons el país, la cadena de valor (Gràfic 6) de la ràdio es complica però alhora es flexibilitza, donat que es poden obviar fases o fer-les més curtes i, com diu Zallo (2016): 'se implantan algunas formas generativas colectivas mediante redes'. Però aquesta flexibilitat, aquesta possibilitat de saltar-se etapes de la cadena de valor sembla (a dir d'algun entrevistat) més pròpia dels projectes nadius, no pas de les ràdios que formen part del que històricament s'ha anomenat indústria radiofònica, és a dir, podrien considerar-se expressions culturals no industrialitzades. Malgrat que alguns acadèmics considerin que la infinita reproducció de la cultura trenca la diferència entre industrial i no industrial o tradicional, el cert és que alguns dels entrevistats han confessat obertament que, malgrat poder reproduir infinitament els seus productes, no se senten part de la indústria. Casos com ara scannerFM, El Extrarradio o d'altres que no s'han inclòs aquí (com Carne Cruda i l'acord de reemissió que ha fet amb altres emissores)¹², ens permeten albirar un mercat que es va omplint de gent de ràdio actuant com a productores i exposant els seus productes a la xarxa, en una mena de fira, per tal que els grans grups puguin, si així ho desitgen, contractar-los, als seus productes o a ells mateixos, com ha passat amb part de l'equip d'El Extrarradio que ha marxat a Podium Podcast, i que també hem vist en altres indústries culturals com per exemple quan el blog de ciència *Materia Ciencia* va arribar a un acord amb *El País*. És a dir, un augment de l'externalització de la producció. D'aquesta manera, en poder triar més, el risc i la incertesa inherents a tot producte cultural es trasllada, donat que l'esforç inicial de creativitat no recau sobre l'emissora (o diari) gran. Per suposat, l'externalització no és un fenomen nou, i menys en el sector audiovisual, però sí que ho és la

¹² <http://www.eldiario.es/carnecruda/radios.html>

seva proliferació i increment en l'àmbit de la ràdio. Les grans productores, amb alguna excepció, no solen interessar-se per l'àudio.

Aquestes productores, especialitzades en àudio, acaben gestionant aquesta matriu amb més imaginació i dinamisme perquè necessiten diversificar-se per tal de sobreviure. Un dels casos paradigmàtics, dels aquí estudiats, seria scannerFM. Estem parlant de professionals que mostren molta iniciativa i innovació treballant, tenint cura de i gestionant l'àudio però no són a les grans empreses i estan en precari. Són autònoms treballant en expressions culturals de matriu àudio, que no es consideren a si mateixos indústria bàsicament per la poca capacitat de decisió que tenen sobre el procés. Però tots són part del sistema cultural i comunicatiu. Recordem, a més, que tot aquest procés de transformació discorre paral·lel al de reconversió del sector i el mercat de petites productores s'omple de gent acomiadada de les grans empreses.

Demandar un canvi de mentalitat mentre el negoci analògic encara funciona i té prou bona salut no és tasca fàcil i implica que directius, gestors, professionals de l'àudio en general deixin d'enlluernar-se (o amoïnar-se) per la tecnologia i tornin a centrar-se en els continguts. És deixar de fer allò que Rocío Echevarría anomenava 'poner la capa digital por encima', per això comentava que el que s'està fent en molts casos és una 'transfusió' i no una transformació. Trossejar el flux i oferir-lo fora de graella. I aquest canvi ja s'ha començat a notar, com ha quedat palès en algunes declaracions que reclamen major transversalitat, fixar-se en el contingut i decidir posteriorment com es difondrà. Com apuntàvem fa quatre anys, en l'anterior recerca sobre innovació tecnològica i servei públic audiovisual, 'caldria la innovació en processos, en què la novetat resideix en

com s'elabora el producte. Ja sigui aquesta la innovació en producte, la de màrqueting o la de l'organització, ja hem dit que el denominador comú és que totes posen algun dels focus en el producte' (Bonet, Fernández-Quijada, Suárez Candel i Arboledas, 2012: 122). Per això mateix, concloïem, la innovació depenia encara tant de les persones, persones concretes, i les empreses ho eren més o menys depenent de noms i cognoms, perquè encara no ho tenien incorporat a l'ADN i, per tant, no estava protocolitzat.

Pensar en digital no és només una habilitat tecnològica, pensar en digital vol dir que l'estratègia, les decisions, els processos i els continguts s'han d'enfocar d'acord amb aquest entorn, malgrat que la ràdio a Catalunya i Espanya sigui encara analògica en la seva difusió per l'espectre radioelèctric. De la recerca es desprèn que aquest canvi de mentalitat és difícil a la indústria radiofònica tradicional i que en aquest procés de migració cap al digital a alguns els va millor que a altres, però en general, els processos productius, les estructures complexes i la mentalitat financera a nivell directiu s'apunten com a factors que ho compliquen. De la seva banda, els projectes nadius són més àgils, han nascut en digital i aquesta és la seva visió. També s'hi mou prou bé RAC1, que de fet és una ràdio encara molt jove (nascuda al segle XXI). Malgrat les dificultats, però, Internet és una realitat i la ràdio veu que hi ha de ser. Sigui per convicció, sigui per necessitat. Per això, alguns dels entrevistats ens expressaven la seva confiança que l'entorn digital actuï de motor i acceleri l'evolució de la indústria radiofònica.

Queda clar, al llarg de les entrevistes, que el moment és complicat. No hi ha grans certeses i tothom opta per la prova i error. Tot i això, un cop observada la mostra i analitzades les explicacions dels

entrevistats, podem afirmar que hi ha hagut una evolució en els plantejaments i els usos d'Internet si ho comparem amb el treball que ja vam desenvolupar el 2012 sobre la ràdio a les xarxes socials, en el marc de la VIII convocatòria del CAC d'ajuts a la recerca (Sellas, 2013a). Detectem més planificació estratègica que aleshores. Òbviament, són quatre anys més d'experiència dels professionals i directius i les eines i plataformes digitals també han canviat. Però hem pogut comprovar que Internet i específicament les xarxes socials estan més integrades. Ho podem dir amb altres paraules: llavors eren una oportunitat incipient, ara són una realitat inevitable. I tant la ràdio com els projectes nadius l'assumeixen. Encara amb molta feina per fer, però amb un ús més habitual, més integrat i més estratègic.

Tinguin més o menys múscul financer, tots competeixen pel temps d'escolta de l'oient. Una audiència amb la qual s'està construint un nou tipus de relació. L'EGM encara se sosté sobre dades massives, però a Internet cal pensar més en termes de comunitats. De fet, les estratègies de xarxes socials i les propostes de continguts que esmentàvem van en aquesta línia: construcció de comunitats d'oients a l'entorn de continguts específics que els interessin, amb un vincle que en bona part es construeix mitjançant les xarxes. Es tracta de captar i acompanyar l'oient (abans, durant i després) perquè, més que una audiència massiva, ara es tracta d'una suma de diverses audiències fragmentades. L'audiència era, com hem mostrat, una de les parts de la cadena de valor que també canviava. Cada vegada hi ha més oferta de continguts sonors i més actors diferents que en produeixen. Fa anys comentàvem que el podcàsting independent havia trencat l'exclusiva de la ràdio en la comunicació sonora. Ara la ràdio s'esforça per situar-se en un espai (l'univers de l'àudio digital) en què altres s'havien anat treballant el

lloc. A la pràctica, la recerca ens permet veure que a Internet anem cap a un marc en què conviuran continguts sonors d'origen, productors i tipologies diversos (ràdio tradicional, extensions de les emissores, projectes nadius, productores de continguts d'àudio, podcàsters, àudio corporatiu...). I amb el dubte de si hi haurà espai per a tots. En aquest context, les col·laboracions i les coproduccions s'albiren com una opció per explorar en els propers anys. La paraula clau és i serà posicionament, com sempre que augmenta la competència.

Ho hem dit en més d'una ocasió: fins ara la ràdio ha estat allò que entre tots hem volgut que fos (professionals, oients, polítics) i potser ha arribat el moment de renegociar aquesta relació (Bonet, 2012b). Consolidar la ràdio que ara coneixem va necessitar uns quants anys (poder emetre 24 hores al dia, trobar el seu propi llenguatge, farcir les ones de continguts, etc.). I ara està passant el mateix però el determinisme tecnològic i la internacionalització de la competència no permeten fruir massa del camí. Una part de la definició de la ràdio com a empresa, segueix força vigent (punts 2.4 i 2.5 d'aquest treball): un tipus d'empresa comunicativa definida com el conjunt organitzat de treball, béns materials i econòmics i relacions comercials que difon, de manera directa, a través dels suports o mitjans adequats, qualsevol tipus de contingut simbòlic, elaborat a partir del llenguatge radiofònic, per respondre a les funcions bàsiques de la comunicació social de formar, informar, entretenir (i persuadir) i que es gestiona i explota en base a criteris de rendibilitat econòmica i, en alguns casos, també social.

Els cinc criteris bàsics en què es basava la definició estan patint canvis, si bé encara segueixen vigents, sobretot en la part de les empreses més consolidades i tradicionals. El marc legal és diferent

donat que no cal una llicència per emetre i la regulació d'Internet tot just està començant; la part tecnològica per suposat és una de les que més està canviant, en contrast amb l'emissió analògica que encara es manté; la programació pateix canvis, ara per ara, més en la forma de produir-la i ofertar-la que no pas pels continguts en si i també per l'externalització; el finançament està en qüestió i discussió, però també hem de dir que ho estava quan va néixer el mitjà i quan, per exemple, s'ha discutit i es discuteix sobre el finançament de les ràdios públiques; finalment, l'estructura empresarial de les companyies ja consolidades pot haver variat accionarialment en els darrers anys però segueix essent la mateixa en essència, el que està canviant és l'estructura interna (departaments, recursos humans) i el mercat de les productores.

La cadena de valor tradicional s'ha enriquit i complicat i entre productor i receptor la intermediació té ara més actors, tecnològics (plataformes) i culturals (creadors de continguts). Per això, a més de ser una qüestió de posicionament, la batalla és també per esdevenir el referent, el *gatekeeper* en definitiva.

En aquesta lluita per ser el referent, la ràdio a Catalunya té una casuística especial de competència entre una ràdio pública i una privada. I la pública (com quasi totes a Europa) fa temps que es debat entre ser el referent, tenir molta audiència o les dues coses. També en això, i arran dels últims canvis a l'organigrama de la ràdio pública catalana, s'albira algun canvi en un intent de ser referent i competitiu alhora, però sense oblidar que té legalment obligacions de servei públic. El plantejament de la ràdio pública espanyola és diferent perquè fa molts anys que no pot emetre publicitat.

En pocs anys, la ràdio ha demostrat la capacitat d'adaptació que la caracteritza però, sense caure en frases apocalíptiques, el canvi que està suportant és dels més rellevants de la seva història. Alguns dels entrevistats ens han parlat de la necessitat d'un canvi de mentalitat, fruit d'una manca de visió i cert temor a fer apostes de futur. I sense visió de futur, sense un pla o mapa des d'on començar a fer camí, la incertesa típica d'una època de transició corre el risc de fer-se crònic.

06 REFERÈNCIES

6. REFERÈNCIES

AIMC (2016a) *Resumen general. Octubre 2015 a Mayo 2016*. Madrid: AIMC. Disponible a http://www.aimc.es/spip.php?action=acceder_documento&arg=3127&cle=3c7bc4db2caea7d19c0e04609d32b3642109756e&file=pdf%2Fresumegm216.pdf.

AIMC (2016b) *Audiencia de Internet. Abril- Mayo 2016*. Madrid: AIMC. Disponible a http://www.aimc.es/spip.php?action=acceder_documento&arg=3129&cle=ffaf631154dc6a0417aa88931e7cc61f1321cb7e&file=pdf%2Finternet216.pdf.

ADORNO, T. (1967) 'La industria cultural', a *La industria cultural*, editat per E. Morin i T. Adorno. Buenos Aires: Galerna.

ALA-FOSSI, M.; LAX, S.; O'NEILL, B.; SHAW, H. (2008) 'The Future of Radio is Still Digital – But Which One? Expert Perspectives and Future Scenarios for Radio Media in 2015', *Journal of Radio and Audio Media* 15(1): 4-25.

ARBOLEDAS, L. I BONET, M. (2015) 'Radio on the Iberian Peninsula: Autarky, revolution and convergence', *The International Communication Gazette* 75(2): 205-224.

BERRY, R. (2006) 'Will the iPod kill the radio star?', *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies* 12(2): 143-162.

- (2015a) 'A golden age for podcasting? Evaluating Serial in the context of podcast histories', *Journal of Radio and Audio Media* 22(2): 170-178.

- (2015b) 'The future of radio is the internet, not on the internet', a *Radio: The Resilient Medium. Papers from the third conference of the ECREA Radio Research Section* editat per M.

Oliveira, G. Stachyra i G. Starkey. Sunderland: Centre for Research in Media and Cultural Studies.

BONET, M. (1995) *La radio en el context dels grups de comunicació. Evolució de la indústria radiofónica 1924-1994*. Tesis doctoral. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Disponible a <http://www.tdx.cat/handle/10803/4141>.

- (1997) 'La neo-regulación radiofónica en España. Un proceso de transformación abierto al futuro', *Telos* 48: 13-22.

- (2007) 'Nuevos caminos para la radio. Un proceso productivo digital para un negocio analógico', *Telos* 73: 27-35.

- (2012a) 'Spanish Radio: When Digitalization Meets an Analog Business Model', a *The Palgrave Handbook of Global Radio* editat per J. A. Hendricks. Basingstoke: Palgrave-MacMillan.

- (2012b) 'Distribución: analógica o digital, lo importante es llegar al oyente', a *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*, coordinat per J. I. Gallego Pérez i M^a. T. García Leiva. Madrid: Instituto RTVE.

- (2016) 'La respuesta está en el aire. El espectro como plataforma tecnológica y campo de batalla', a *El imperio del aire. Espectro radioeléctrico y radiodifusión*, coordinat per Montse Bonet. Barcelona: UOC.

BONET, M. I ARBOLEDAS, L. (2011) 'The European exception: Historical evolution of Spanish radio as a cultural industry', *Media International Australia, incorporating Culture and Policy Journal* 141: 38-48.

BONET, M.; COROMINAS, M.; FERNÁNDEZ ALONSO, I. I DÍEZ, M. (2009) 'Keys to the Failure of DAB in Spain', *Journal of Radio & Audio Media* 16(1): 83-101.

BONET, M.; FERNÁNDEZ-QUIJADA, D. I RIBES, X. (2011) 'The changing nature of public service radio: a case study of iCat fm',

Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies 17(2): 177-192.

BONET, M.; FERNÁNDEZ-QUIJADA, D.; SUÁREZ CANDEL, R. I ARBOLEDAS, L. (2012) *Servei Públic i Innovació Tecnològica*. Consell de l'Audiovisual de Catalunya. Disponible a https://www.cac.cat/pfw_files/cma/recerca/estudis_recerca/Servei_public_i_innovacio_tecnologica.pdf.

BONINI, T. (2015) 'La "segona era" del podcàsting: el podcàsting com a nou mitjà de comunicació de masses digital', *Quaderns del CAC* 41(18):23-32.

BONINI, T. I SELLAS, T. (2014) 'Twitter as a public service medium? A content analysis of the Twitter use made by Radio RAI and RNE', *Communication & Society / Comunicación y Sociedad*, 27(2): 125-146.

BUSQUET, J., MEDINA, A. I SORT, J. (2006) *La recerca en comunicació. Què hem de saber? Quins passos hem de seguir?* Barcelona: UOC.

BUSTAMANTE, E. (2009) 'De las industrias culturales al entretenimiento. La creatividad, la innovación... Viejos y nuevos señuelos para la investigación de la cultural', *Diálogos de la Comunicación* 78: 1-25.

- (2011) 'España y Latinoamérica. Economía creativa del entretenimiento digital', a *Industrias creativas. Amenazas sobre la cultura digital*, editat per E. Bustamante. Barcelona: Gedisa.

CHAPIGNAC, P. (1989) 'Diversification dans la communication: existe-t-il une règle du jeu', *Médiaspouvoirs* 15: 152-160.

CLUA, A. (2011) 'Els mitjans comunitaris: la lluita i el reconeixement de les ràdios i les televisions de base social' a *Informe de la comunicació a Catalunya 2009 – 2010* editat per M. de Moragas, M. CIVIL I SERRA, I. FERNÁNDEZ ALONSO, J. J. BLASCO GIL I B. LÓPEZ. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

- ENZENSBERGER, H. M.** (1969) *Detalles*. Barcelona: Anagrama.
- EUROPEAN COMMISSION** (2010) 'Green Paper - Unlocking the potential of cultural and creative industries'. Disponible a http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc2577_en.htm
- FERNÁNDEZ QUIJADA, D.** (2007a) 'Industrias culturales en el entorno digital: una reformulación desde la praxis comunicativa', *Zer* 22: 119-140.
- (2007b) *Las industrias culturales ante el cambio digital. Propuesta metodológica y análisis de caso de la televisión en España*. Tesis doctoral. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Disponible a <http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2008/tdx-0523108-151341/dfq1de1.pdf>.
- FERNÁNDEZ SANDE, M. I PEINADO, M.** (2012) 'La empresa radiofónica actual', a *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI* editat per Ignacio Gallego y Trinidad García Leiva. Madrid: IORTV.
- FLICHY, P.** (1980) *Les industries de l'imaginaire*. Grenoble: PUG.
- FRANQUET, R.** (1988) 'Radio: un oligopolio en transformación', a *Las industrias culturales en España. Grupos multimedia y transnacionales*, editat per E. Bustamante i R. Zallo. Madrid: Akal.
- GARNHAM, N.** (2005) 'From Cultural to Creative Industries. An analysis of the implications of the 'creative industries' approach to arts and media policy making in the United Kingdom', *International Journal of Cultural Policy* 11(1): 15-29.
- GOROSTIAGA, E.** (1978) 'La radio y la televisión como servicio público', *Publitecnia* 45: 45.
- HARTLEY, J.** (ed.) (2005) *Creative Industries*. Blackwell Publishing.
- HENDY, D.** (2000) 'A political economy of radio in the digital age', *Journal of Radio Studies* 7(1): 213-234.
- HESMONDHALGH, D.** (2002) *The Cultural Industries*. London: Sage.

- HESMONDHALGH, D. (2008) 'Cultural and Creative Industries', a *The SAGE Handbook of Cultural Analysis* editat per J. Frow i T. Bennet.
- INFOADEX (2016) *Estudio de la Inversión Publicitaria en España*.
- JENKINS, H. (2006) *Convergence culture: where old and new media collide*. Nova York: New York University Press.
- KEA EUROPEAN AFFAIRS (2006) *The Economy of Culture in Europe*. Disponible a <http://www.keanet.eu/ecoculture/studynew.pdf>.
- LACROIX, J.-G. I TREMBLAY, G. (1997) 'The 'Information Society' and Cultural Industries Theory' *Current Sociology* 45(4): 1-154.
- LAX, S.; ALA-FOSSI, M.; JAUERT, P. I SHAW, H. (2008) 'DAB: The future of radio? The development of digital radio in four European countries', *Media, Culture & Society* 30(2): 151-166.
- MARTÍ MARTÍ, J.M. (1990) *Modelos de programación radiofónica*. Barcelona: Feed-Back.
- MATTELART, A. I MATTELART, M. (1997) *Historia de las Teorías de la Comunicación*. Barcelona: Paidós.
- MCLUNG, S. I JOHNSON, K. (2010) 'Examining the motives of podcast users', *Journal of Radio and Audio Media* 17(1): 82-95.
- MIÈGE, B. (1992) 'Las industrias de la cultura y la comunicación', *Telos*, 29.
- MIÈGE, B.; PAJON, P. I SALAÜN, J.-M. (1986) *L'industrialisation de l'audiovisuel. Des programmes pour les nouveaux médias*. Paris: Aubier.
- MIGUEL, J. C. (1993) *Los grupos multimedia. Estructura y estrategias en los medios europeos*. Barcelona: Bosch.
- MILLÁN PEREIRA, J. L. (1993) *La economía de la información. Análisis teóricos*. Madrid: Trotta.
- MORIN, E. I ADORNO, T. (1967) *La industria cultural*. Buenos Aires: Galerna.

MOSCO, V. (1995) *The Political Economy of Communication*. London: Sage.

- (2006) 'La Economía Política de la Comunicación: una actualización diez años después', *CIC Cuadernos de Información y Comunicación* 11: 57-79.

MURDOCK, G. I GOLDING, P. (2005) 4^a ed. 'Culture, Communications and Political Economy', a *Mass Media and Society*, editat per J. Curran i M. Gurevitch. London: Edward Arnold.

NIETO, A. I IGLESIAS, F. (1993) *Empresa informativa*. Barcelona: Ariel.

OECD. (2013) *Policy Roundtables. Competition Issues in Television and Broadcasting*. Disponible a <http://www.oecd.org/daf/competition/TV-and-broadcasting2013.pdf>

PECK, J. (2005) 'Struggling with the Creative Class', *International Journal of Urban and Regional Research* 29 (4): 740-770.

PEDRERO, L.M., SÁNCHEZ, C. I PÉREZ, A. (2015) 'Desafíos de la industria radiofónica espanyola en el entorno digital: hacia la redefinición de su modelo de producción, comercialización y difusión', a *El nuevo dialogo social: organizaciones, públicos y ciudadanos* editat per Juan Benavides. València: Campgràfic.

PORTER, M. (1998) 2nd ed. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

PRATT, A. C. (2005) 'Cultural Industries and Public Policy. An Oxymoron?', *International Journal of Cultural Policy* 11(1): 31-44.

PRIESTMAN, C. (2002) *Web radio. Radio production for Internet streaming*. Oxford: Focal Press.

RIBES, X. (2001) *Las emisoras de radio del Estado español en Internet: Las bitcasters*. Tesi doctoral. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Disponible a <http://hdl.handle.net/10803/4097>.

SELLAS, T. (2009) *La voz de la web 2.0. Análisis del contexto, retos y oportunidades del podcsating en el marco de la comunicación sonora*. Tesis doctoral. Barcelona: Universitat Internacional de Catalunya. Disponible a <http://hdl.handle.net/10803/9351>.

- (2011) 'Podcàsting. A la recerca de l'oient perdut', a *Medi@tic: anàlisi de casos de tecnologia i mitjans*, editat per D. Fernández-Quijada. Barcelona: UOC.

- (2012a) 'A two-dimensional approach to the study of podcasting in Spanish talk radio stations', *The Radio Journal: International Studies in Broadcast and Audio Media* 10(1): 7-22.

- (2012b) 'Repositorios sonoros y prescripción de contenidos. El caso iVoox', *El profesional de la información* 21(2): 2016-209.

- (2013a) *La ràdio a les xarxes socials. Anàlisi de l'ús, dinàmica i motivacions de la presència de les emissores generalistes a Facebook i Twitter*. Informe per al Consell de l'Audiovisual de Catalunya. Disponible a http://www.cac.cat/pfw_files/cma/recerca/estudis_recerca/Radio_a_les_xarxes_socials_TSellas.pdf

- (2013b) 'La ràdio a les xarxes socials: els magazins matinals a Twitter', *Quaderns del CAC* 39: 23-33.

SORIANO, J. (2007) *L'ofici de comunicòleg. Mètodes per investigar la comunicació*. Vic: Eumo.

TAACHI, J. (2000) 'The need for radio theory in the digital age', *International Journal of Cultural Studies* 3(2): 289-298.

TALLÓN, J. (1992) *Lecciones de empresa informativa*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.

WIMMER, R. I DOMINICK, J.R. (2011) *Mass Media Research. An introduction*. 9a ed. Belmont: Wadsworth.

WOLF, M. (1987) *La investigación de la comunicación de masas*. Barcelona: Paidós.

ZALLO, R. (1988) *Economía de la comunicación y de la cultura*.

Madrid: Akal.

- (1992) *El mercado de la cultura. Estructura económica y política de la comunicación*. Donostia: Tercera Prensa.

- (2016) *Tendencias en comunicación. Cultura digital y poder*. Barcelona: Gedisa.



Setembre de 2016

