

La ràdio el 2030: una investigació sobre les variables determinants del futur del sector a Catalunya

FRANCESC ROBERT-AGELL

Universitat Internacional de Catalunya

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6258-9004>**SANTIAGO JUSTEL-VÁZQUEZ**

Universitat Internacional de Catalunya

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8068-6222>*Article rebut el 21/5/24 i acceptat el 26/09/24***Com citar:**

Robert-Agell, F. i Justel-Vázquez, S. (2024). La ràdio el 2030: una investigació sobre les variables determinants del futur del sector a Catalunya. *Quaderns del CAC*, 50, 5-17. doi: <https://doi.org/10.60940/qcac50id431848>

Resum

Després d'una primera investigació sobre els escenaris futurs de la ràdio a Espanya (Robert-Agell, 2023), la mirada se centra ara a Catalunya, que disposa d'un ecosistema mediàtic propi i un sector radiofònic que es distingeix de la resta de l'Estat en oferta, consum, regulació i actors, tant públics com privats. La ràdio catalana, amb 100 anys d'història, ha demostrat una notable capacitat d'adaptació (Bonet, 1995; Franquet, 2001), però s'enfronta a nous desafiaments estructurals que podrien alterar-ne el futur.

Utilitzant el marc teòric de l'economia dels mitjans i la prospectiva, la investigació recorre a l'enquesta a actors clau per identificar les variables crítiques que definiran la indústria radiofònica catalana el 2030. Aquest treball contribueix a la limitada investigació estructural en l'economia dels mitjans aplicada a la ràdio i a la gairebé inexistent producció prospectiva sobre mitjans. La investigació vol servir d'orientació per abordar la necessitat de revisar els models de gestió i adaptar la regulació en un context de transformació digital i profunds canvis demogràfics.

Paraules clau

Ràdio, Catalunya, prospectiva, futur, variables.

Abstract

After an initial study on the future scenarios of radio in Spain (Robert-Agell, 2023), the focus is now on Catalonia, which has its own media ecosystem and a radio sector that can be distinguished from the rest of the Spain in its supply, consumption, regulation and players, both public and private. With 100 years of history under its belt, Catalan radio has shown a notable capacity for adaptation (Bonet, 1995; Franquet, 2001) but is now facing new structural challenges that may alter its future.

Using the theoretical framework of media economics and scenario planning, the research drew from a survey of key players to identify the critical variables that will define the Catalan radio industry in 2030. This study adds to the limited structural research on media economics applied to radio and the almost non-existent foresight production on the media. It aims to serve as a guide for addressing the need to update the management models and adapt the regulations within a context of digital transformation and profound demographic changes.

Keywords

Radio, Catalonia, scenario planning, future, variables.

1. Introducció. Estat de la qüestió

Catalunya té un ecosistema mediàtic propi i un sector radiofònic especialment ric, divers i, en molts aspectes, diferenciat de la resta de l'Estat (per l'oferta, pel consum, per la regulació, pels actors públics i privats, etc.). Aquest article neix a continuació de la investigació sobre els escenaris de futur de la ràdio a Espanya (Robert-Agell, 2023) i de la voluntat de transferència de coneixement. Calen elements de judici en un moment en

què el sector *media* viu una etapa de canvis profunds i radicals, empesos tant per l'envelliment de la població i la dieta mediàtica disruptiva de les noves generacions, com per la rapidesa i universalitat de la transformació digital de les últimes dècades.

La ràdio catalana, en 100 anys d'història, ha acreditat la seva capacitat d'adaptació (Bonet, 1995) i ha desenvolupat rols diferents segons el període (Franquet, 2001). Però avui això podria estar canviant, i són nombroses les veus que adverteixen sobre la necessitat de revisar els models de gestió per adaptar-

se a un entorn en plena transformació (Sellas, 2013; Fernández-Sande i Gallego, 2018; Piñeiro-Otero i Pedrero-Esteban, 2022; Fernández-Sande i Rodríguez-Pallares, 2022; Prata et al., 2024).

L'objectiu d'aquesta recerca és determinar quins poden ser els factors o variables que, per impacte i grau d'incertesa, definiran els escenaris per a aquesta indústria a Catalunya l'any 2030. La investigació vol servir d'orientació per abordar la necessitat de revisar els models de gestió i adaptar la regulació en un context de transformació digital i canvis demogràfics profunds.

Les respostes s'empararan en el marc teòric de l'economia dels mitjans i de la prospectiva com a ciència i com a metodologia: la revisió bibliogràfica i l'enquesta als actors i al seu entorn d'interès determinaran tant les variables com el seu pes. Aquest article se suma a l'escassa investigació estructural *media economics* aplicada a la ràdio i a la gairebé nul·la producció prospectiva sobre mitjans.

2. Marc teòric

2.1 *Media economics* i prospectiva

Aquesta investigació s'inscriu en l'àmbit de la tradició teòrica i l'economia dels mitjans, que permet explicar el funcionament d'aquesta indústria i el comportament de les empreses que s'hi inscriuen i com les forces econòmiques, financeres i reguladores influeixen en les operacions dels mercats de mitjans i els seus efectes en la societat (Albarran, 2014; Cunningham et al., 2015). Ahora, dona raó dels comportaments individuals de consum i de les decisions —*media management*— que es prenen en aquesta indústria (Picard, 2006).

La macroeconomia ret compte dels factors globals circumscrits en les megatendències, els corrents on evolucionaran les economies en la propera dècada i que són gairebé impossibles de modificar (European Strategy and Policy Analysis System, 2019). Küng (2016) assenyala que el model PESTLE, tot i que s'orienta més al professional que a l'investigador, és útil per ordenar aquestes grans tendències, i destaca els efectes en els mitjans tant dels canvis demogràfics (i del consum entre les generacions més joves) com de la regulació i la transformació digital (que altera completament la relació entre empreses, audiències i anunciant (Elavarthi i Chitrapu, 2021).

L'aplicació del model d'organització industrial permet conèixer l'estructura del mercat, així com les raons de la conducta de les empreses i del rendiment d'aquesta indústria (Hoskins et al., 2004). Variables com el nombre de venedors i compradors, la diferenciació entre els productes, les barreres d'entrada, l'estructura de costos i el grau d'integració vertical permeten explicar des de la formació de monopolis fins a la competència perfecta (Albarran, 2010). En el cas dels mercats de mitjans —com s'esdevé a la ràdio— es constata una tendència cap a la concentració (*theory of the firm*) a causa de les economies d'escala i d'abast (Doyle, 2011) i de les enormes barreres d'entrada (Hoskins et al., 2004). El dilema per al regulador rau

a calibrar els efectes de la seva intervenció: una concentració excessiva pot anar contra els interessos dels consumidors, però un excés de fragmentació —que fa les empreses menys eficients— també pot anar contra l'interès públic (Doyle, 2011), per exemple, davant el poder de les plataformes digitals.

Les intervencions governamentals es donen davant les deficiències del mercat (com l'abús de posició dominant) i les principals eines utilitzades són tant la regulació com la gestió pública dels mitjans. Es poden promoure externalitats positives (incentivant la difusió de continguts de qualitat) i minimitzar les externalitats negatives (prohibint continguts nocius per a la societat [Doyle, 2011]). En tots els casos, les decisions governamentals tenen efectes econòmics directes i indirectes (Alexander et al., 2003). De la mateixa manera, la prerrogativa d'esdevenir operador i permetre el finançament publicitari junt amb l'aportació de fons públics provoca conflictes amb els operadors privats. Doyle (2011) ho constata, i afegeix que no és fàcil decidir quin mecanisme de finançament és el més desitjable per al servei públic. Hoskins et al. (2004) remet a les conclusions del Peacock Committee (1986), que va recomanar no permetre que la BBC es financés amb publicitat pels efectes en el conjunt del sistema. En tot cas, la lògica del mercat dual incentiva els operadors públics a la mateixa lluita per l'audiència que els operadors privats (Alexander et al., 2003). Si hi afegim l'aversion al risc del *management*, trobem l'explicació de la similitud de les graelles a les emissores (Doyle, 2011).

Les eleccions individuals d'escolta de l'audiència també es poden explicar des de l'àmbit de l'economia dels mitjans: són un producte d'experiència que només pot ser avaluat pel seu ús (Hoskins et al., 2004), i són una tria tant pel seu valor utilitari com pel seu valor simbòlic (Elavarthi i Chitrapu, 2021).

L'economia dels mitjans també assenyala la necessitat d'anticipació en un entorn d'altíssima complexitat (Chan-Olmsted, 2005) i d'identificar tendències a llarg termini (Albarran, 2014). És en aquest punt on connecta amb la prospectiva —que no fa pronòstics ni prediccions, sinó que reuneix coneixement sobre escenaris possibles— i que ha constituït una ingent comunitat acadèmica (Spaniol i Rowland, 2018), dotada tant de marcs teòrics (De Jouvenel, 2019; Minkinen, 2020) com de metodologies pròpies (Schultz, 2015).

El primer pas per definir quines variables poden ser determinants en la configuració de la ràdio el 2030 és identificar en quin estadi del seu cicle de vida es troba aquesta indústria. Picard (2011) i Küng (2016) van situar els mitjans a l'etapa de maduresa. Lehman-Wilzig i Cohen-Avigdor (2004) adopten de la biologia el concepte de cicle de vida natural, aplicat a l'evolució dels mitjans en un entorn sotmès a la transformació digital: després del naixement, penetració al mercat, creixement i maduració comencen la fase de resistència defensiva que acaba bé en adaptació; bé en convergència, bé en obsolescència. Robert-Agell i Bonet (2023) situen la indústria de la ràdio a Espanya en l'etapa de resistència defensiva.

2.2 El mercat català

Aquesta descripció, necessàriament incompleta per l'abast de l'article, però suficient per al propòsit d'investigació, assenyala els trets principals en l'evolució d'aquest mercat (oferta, consum i finançament).

2.2.1 Evolució de l'oferta

Cal distingir entre programacions disponibles, empreses gestores i nombre de freqüències. El que Bonet (1995) deixava escrit com a definició de l'estructura del sector a Espanya (cas únic a Europa de convivència entre sector públic i sector privat on la neoregulació dona entrada a més ràdios privades, però també a més ràdios públiques) descriu perfectament l'evolució del sector de la ràdio a Catalunya: a més d'un ampli sector privat, cada nivell politicoadministratiu (estatal, autonòmic i local) desenvolupa el seu propi sistema de mitjans (Fernández-Quijada et al., 2013).

Pel que fa a les ràdios privades, el procés de concentració empresarial està àmpliament documentat (Bonet, 1995; Martí, 1996; Bonet, 1998; Bonet, 1999; Martí i Bonet, 2000; Artero Muñoz et al., 2021; etc.). Els canvis en el marc regulador i les decisions polítiques en la seva aplicació (per exemple, afavorint l'afiliació a cadena en el concurs concessional) han consolidat una dinàmica propiciada, d'altra banda, per raons econòmiques (guany de volum i d'eficiència).

La disminució del nombre d'empreses gestores de cadenes

privades, tot i l'augment de freqüències després dels diversos plans tècnics, dona fe de la concentració. Les principals operacions corporatives van ser la compra dels actius d'Ona Catalana el 2005 per part de Prisa i l'acord de la COPE per a la gestió de totes les emissores de Punto Radio (incloses les freqüències de l'antiga empresa catalana de Luis del Olmo) el 2013. La concentració també es produeix amb llicències d'operadors independents cap a cadenes amb cobertura a tot l'àmbit català (RAC1 i RAC105, del Grupo Godó, o grup Flaix), però també a escala comarcal.

Per tant, el 2023, 168 llicències són operades per 7 grups i emeten en cadena (catalana o estatal), i 29 freqüències són emissores locals o petites cadenes d'àmbit territorial o comarcal. Aquesta proporció es manté aproximadament igual des del 2013.

Així mateix, l'oferta de freqüències públiques ha crescut un 34,6% des del 2001 i, en nombres absoluts, ha passat de 407 a 548 —en la major part, per la proliferació de la CCMA. El sector privat disposa d'una tercera part d'aquest espectre.

2.2.2 Evolució del consum

L'audiència de la ràdio a Catalunya s'ha mantingut la darrera dècada al voltant dels 3,8 milions, per sota del màxim històric de 4,2 milions del 2012. La pèrdua neta d'oients correspon a les ràdios musicals, i cal destacar tant l'envelliment progressiu de l'audiència com la desafecció entre les generacions més joves.

Taula 1. Freqüències en FM i titularitat

Anys	Privades	Municipals	CCMA	RTVE
2001	94	201	155*	51*
2022	197	213	270	65

Font: Consell de l'Audiovisual de Catalunya, BIAC i informe anual, excepte (*), Franquet (2001).

Taula 2. Evolució de l'edat mitjana

%	2000	2023
Total població	40,5	43,4
Total oients	42,2	48,7
Total generalista	47,9	52,2
Total temàtica musical	33,4	44,5

Font: Idescat per al total de la població. AIMC, EGM acumulat tercera onada, dilluns a diumenge, 2000 i 2023.

Taula 3. Evolució de l'audiència i de la població de 14 a 19 anys

%	2000	2023
Total població (15 a 19)	6	5,5
Total oients	8,3	6,1
Total generalista	3,2	4,2
Total temàtica musical	14,6	7,8

Font: Idescat per al total de la població. AIMC, EGM acumulat tercera onada, dilluns a diumenge, 2000 i 2023.

Taula 4. Evolució de l'audiència i de la població de 20 a 24 anys

%	2000	2023
Total població	8,1	5,4
Total oients	10,2	5,5
Total generalista	5,8	3,7
Total temàtica musical	16,6	7,4

Font: Idescat per al total de la població. AIMC, EGM acumulat tercera onada, dilluns a diumenge, 2000 i 2023.

2.2.3 El finançament. La publicitat i les aportacions públiques

2.2.3.1 Publicitat

La fixació de l'evolució del mercat publicitari de la ràdio a Catalunya topa amb tres dificultats: la inexistència d'un registre històric sistemàtic previ al 2007, l'atomització d'una part d'aquests operadors —públics i privats— i la mateixa definició de què compon aquest mercat. Martí (1996) recorre a l'estimació sobre el volum total del mercat estatal (segons les dades d'InfoAdex) i ho taxa en un 10% (6.000 milions de pessetes), mentre que Martí i Bonet (2001) eleven aquesta participació entre el 10 i l'11%, fins als 8.000 milions. Els registres basats en les dades de l'Idescat no representen la realitat de l'activitat publicitària radiofònica a Catalunya (els ingressos no distingeixen publicitat de subvencions, i els grups radiofònics estatals consoliden la seva xifra d'ingressos amb el total de les corporacions respectives).

La manca de dades comparables no permet establir una correlació de mercat dual fins a l'any 2007, quan l'Associació Catalana de Ràdio encarrega a la consultora Media Hotline l'elaboració d'un informe que s'actualitza anualment (tot i remarcar que la falta de registres oficials obliga a estimar la ràdio municipal).

Si posem en relació el consum amb la quota (volum publicitari radiofònic sobre la resta dels mitjans), es constata la paradoxa que la pèrdua progressiva de penetració no ha anat acompanyada d'una pèrdua de pes en publicitat. Cal dir, però, que la ràdio va facturar 50,6 milions d'euros el 2023, lluny dels 75,4 milions del 2007 i dels 54 milions prepanedèmia. Els ingressos de la majoria d'empreses del sector privat català —més competitiu que a la resta de l'Estat— depenen de la programació musical. El 72% (26 de les 36 marques) són musicals.

2.2.3.2 Els fons públics

Els fons públics destinats pel conjunt de les administracions a la ràdio a Catalunya no han estat mai completament quantificats. Des del 2014 han deixat de publicar-se de manera desagregada els recursos que es destinen als canals de ràdio de la CCMA. Caldria, així mateix, sumar-hi els fons que la Diputació de Barcelona dedica a continguts radiofònics a través de la Xarxa Audiovisual Local els fons que la corporació pública Radio Televisión Española dedica a Ràdio 4 o els pressupostos de les més de 200 emissores municipals.

La Generalitat destina dos tipus de fons al sector radiofònic privat: el suport genèric o ajut estructural (per a emissions que utilitzin només el català) i els ajuts a projectes (Secretaria de Mitjans de Comunicació i Difusió, 2023). El 2022 la Generalitat va adjudicar 2,4 M€ a subvencions a empreses privades de ràdio, dels quals 1,7 M€ corresponen a projectes i 704.687 € a ajuts estructurals (CAC, 2023 i Departament de la Presidència, 2023). Si agreguéssim aquesta quantitat als recursos publicitaris obtinguts del mercat, els fons públics representarien només el 5,2% del finançament de la ràdio privada a Catalunya.

Taula 5. Evolució de la penetració i la quota de la ràdio a Catalunya

	Penetració*	Quota**	Volum (M€)**
2000	54,9		
2001	55,2		
2002	55,1		
2003	59		
2004	55,9	9,7	
2005	55,6	10,2	67,2
2006	55,1	10,2	70,1
2007	52,3	11,6	75,3
2008	52,5	13	71,1
2009	56,1	13	57,8
2010	57,8	13,2	56,4
2011	59,7	13,6	50,4
2012	64,7	13,9	45,1
2013	63	13,8	43
2014	60,6	13,5	44,1
2015	61,9	13,5	47,1
2016	60	13,9	48,3
2017	60,5	14,9	51,4
2018	57,9	15	50,8
2019	57,3	16,3	54,0
2020	55,5	17,5	43,2
2021	55,8	16,7	46,2
2022	56,1	16,7	47,9
2023	54,7	17	50,6

Font: *AIMC, 2023. EGM acumulat tercera onada, dilluns a diumenge.

**Media Hotline i ACR, *Informe de la situació de la ràdio a Catalunya*.

2.3 Els factors diferencials que han configurat el mercat català

En primer lloc, les decisions polítiques i el marc legislatiu, junt amb l'existència d'una llengua pròpia, expliquen l'oferta diferencial de la ràdio a Catalunya respecte de la resta de l'Estat (Guimerà, 2014). De Carreras (1987) destaca la importància de la regulació de la ràdio per a l'extensió de l'ús de la llengua catalana, i De Moragas Spà i López (2000) descriuen l'enfocament lingüístic de les polítiques de comunicació de la Generalitat tant per l'escassa presència del català després de la restauració de l'autonomia com per la manca de competències en matèria de telecomunicacions. Guimerà (2014) atribueix als governs de Jordi Pujol (1980-2003) la creació d'un sistema de mitjans propi, en el marc d'una estratègia política i de comunicació amb mitjans públics potents (CCMA) i amb la concessió de freqüències a empreses autòctones. Fernández-

Quijada et al. (2013) també posen de manifest la centralitat de la regulació per dissenyar els sistemes mediàtics de les nacions sense Estat i el rol de la llengua. En conseqüència, Corominas (2003) assenyala el creixement de l'oferta i del consum de ràdio en català entre el 1981 i el 2002, quan passa del 19,3% al 50%. Aquest percentatge arriba al 71,8% el 2022, segons dades d'AIMC recollides per ACR (2023), la qual cosa situa la ràdio com el mitjà més consumit en català (Espinosa-Mirabet i Martí, 2022). Les ràdios privades hi aporten el 74,1% (ACR, 2023).

La fixació de quotes de llengua no és nova, en la radiodifusió. Balsebre (2002) recorda que, a mitjans dels seixanta, el Ministeri d'Informació i Turisme ja va imposar percentatges de música en castellà per frenar la penetració del pop anglosaxó.

En segon lloc, la indústria de la ràdio s'ha adaptat als canvis que han operat en la societat en la qual es desenvolupa. L'evolució dels continguts i de les programacions dona fe d'aquesta capacitat de respondre al seu context demogràfic (Bonet, 1995; Balsebre, 2001 i 2002). Els principals canvis socials que es produeixen a Catalunya entre el 2000 i el 2023 són l'augment de població estrangera (que el 2000 suposava el 2,9% de la població i el 2022 ha augmentat fins al 16,32% —i el 22% a Barcelona—) i la caiguda de la natalitat, amb el consegüent envelliment de la població. El 1975 l'edat mitjana era de 33,7 anys. L'any 2000 puja a 40,5 anys, i l'any 2023 ja és de 43,4 anys. El grup de població més ampli està format per les persones d'entre 40 i 49 anys, mentre que el 2000 era el grup format per les d'entre 25 i 34 anys (Idescat, 2024).

I, en tercer lloc, la disrupció digital apareix amb força i anticipa canvis a tota la cadena de l'àudio: producció, distribució i consum. Segons l'Enquesta de participació cultural a Catalunya, entre els que van declarar haver escoltat música el dia anterior, el percentatge d'ús de plataformes (Spotify, Deezer, etc.) arriba al 61,3% (Generalitat de Catalunya, 2022). El creixement de consum d'àudio digital també té efectes en la ràdio, que ha doblat en quatre anys el nombre d'oients per internet. Tot i això, el sector no està monetitzant aquest consum digital, ja que l'any 2023 la publicitat digital sols ha representat el 2,2% del total de facturació del sector, quan per al conjunt de l'Estat aquesta xifra arriba al 3,5% (ACR, 2023).

Taula 6. Comparativa audiència digital i % d'ingrés digital sobre el total

%	Audiència internet*	Sobre l'ingrés publicitari**
2019	5,8	1,4
2020	7	2,4
2021	9	3,2
2022	11,2	3,4
2023	12,6	2,2

Font: *AIMC, EGM acumulat tercera onada, dilluns a diumenge.
**Media Hotline i ACR, *Informe de la situació de la ràdio a Catalunya*.

Aquestes xifres donarien raó tant a Bonet i Fernández-Quijada (2011) sobre el creixement digital de noves formes de consum, com a Sellas (2013) pel manteniment d'un model de negoci analògic amb el risc de quedar-se enrere en l'explotació de l'àudio digital.

3. Metodologia

La prospectiva té com a objecte l'anticipació dels futurs possibles i recorre a la metodologia d'escenaris de manera habitual. L'ús normatiu de les eines prospectives està àmpliament descrit —per evitar que es confongui amb prediccions o previsions—, i també els errors més freqüents —basats en biaixos o intuïcions (Popper, 2008; Balarezo i Nielsen, 2017). Aquesta investigació s'inscriu en l'escola prospectiva logicointuïtiva pel propòsit, per les eines utilitzades, per la naturalesa dels participants i per la identificació de les forces i variables (Bradfield et al., 2005; Sjøvaag i Krumsvik, 2018; Spaniol i Rowland, 2019). S'atendran els factors de més gran impacte, amb independència del seu nivell d'incertesa, pels canvis significatius que poden provocar en el futur (Ratcliffe, 2000; Lindgren i Bandhold, 2003).

L'escola *intuitive logics* permet un horitzó temporal ampli: entre els 5 i els 20 anys (Bradfield et al., 2005). La decisió de situar-lo al 2030 compleix, d'una banda, amb l'objectiu de transferència proposat —manté una connexió suficient amb el present per involucrar-hi els actors (Das i Ytre-Arne, 2017)— i, d'altra banda, en un context tan canviant com el dels mitjans de comunicació, la prudència i els precedents indiquen l'oportunitat de situar-se a la banda baixa del rang temporal.

Per identificar les variables determinants del futur de la ràdio a Catalunya el 2030 s'han encreuat els factors assenyalats per les megatendències amb els resultats de la investigació prospectiva prèvia sobre la ràdio a Espanya (Robert-Agell, 2023) i amb la revisió bibliogràfica sobre el mercat català. S'han assenyalat 74 variables que reuneixen aquestes condicions d'influència sobre el futur; això suposa ampliar fins a un 37% més les obtingudes en la investigació prèvia a causa de les especificitats del mercat català, i s'ordenen per àmbits per dissenyar l'enquesta.

Taula 7. Variables clau determinants de l'evolució de la ràdio a Catalunya

Factors		
Socials i econòmics	A-G	7
Polítics i regulatoris	H-S	12
Tecnològics	T-AA	8
Mercat dual	AB-AH	7
Model de negoci i gestió	AI-BG	25
Nova competència	BH-BV	15

Font: Elaboració pròpia.

Un cop identificats els actors i el cercle d'interès sobre el sector de la ràdio (responsables amb capacitat d'influència en els seus àmbits respectius, Van der Heijen, 2005) i elaborada l'enquesta que preguntava sobre aquestes variables (mitjançant qüestionaris electrònics autoadministrats Google Forms) es van enviar 81 correus en què se sol·licitava de participar-hi. Es tracta d'una mostra representativa de perfils gestors i d'alta direcció tant d'operadors públics i privats (locals, de cadenes catalanes o cadenes estatals) com dels seus entorns d'interès (legislador, regulador, govern, mercat de la publicitat i distribució), i una mostra d'investigadors acadèmics i altres experts.

Els correus es van enviar entre els dies 8 i 9 de març del 2024, i es va trametre un recordatori a qui no havia contestat el dia 20 de març. L'escrit assenyalava que l'objectiu de la investigació era proporcionar eines per prendre decisions que ajudessin a enfocar les incerteses i per orientar el sector d'entre tots els futurs possibles cap als escenaris desitjables. Calia puntuar de 0 a 10 les variables obtingudes, i es garantia l'anonimat en la presentació dels resultats. Es va definir *impacte* com la capacitat d'alterar significativament el sector, i es va posar èmfasi especial en la definició d'*incertesa*. El nivell més alt d'incertesa (10) havia d'indicar que era impossible anticipar com evolucionaria aquella variable fins al 2030, cosa que no havia d'implicar desig o voluntat personal, sinó opinió sobre el seu potencial d'esdevenir.

Es van obtenir 48 respostes, la qual cosa representa un 59,3% de la mostra inicial. Soriano (2007) situa el 60% a la banda alta de l'èxit en les respostes obtingudes d'una investigació

social. Tot i que la mostra pot semblar reduïda i una limitació a la investigació, el seu valor resideix en la representativitat dels perfils enquestats (per la seva posició professional en la ràdio o entorn d'interès; política, institucional o acadèmica) i que corresponen a les prescripcions que en fa Van der Heijen (2005). Els resultats obtinguts s'han ordenat segons el grau d'impacte com a element de suport a la presa de decisions tant als operadors com a les parts interessades (Balarezo i Nilsen, 2017) i es presenten en forma de taules per optimitzar-ne la visualització.

4. Resultats de les enquestes

A l'hora d'interpretar els resultats, s'han pres com a rellevants en impacte tots els factors per sobre de la seva mitjana (igual o més gran que 6,9) i en incertesa tots aquells iguals o menors a la mitjana de 5,1.

Es constata, a la taula ordenada per major impacte (vegeu Taula 8), la rellevància dels factors que poden incidir negativament en el futur del sector, a diferència de les variables ordenades segons mínima incertesa (vegeu Taula 9): en aquest cas, tot i la persistència de factors negatius, aquests són contrapesats per les variables que assenyalen les fortaleces i oportunitats que mantindrà el mitjà.

Els resultats de l'enquesta segons major nivell d'impacte (Taula 8) mostren una opinió generalitzada d'empitjorament de les condicions per al desenvolupament de la indústria de

Taula 8. Resultats de l'enquesta ordenats per nivell d'impacte (més gran o igual a 6,9) i incertesa (més petit o igual a 5,1)

	Factors	Impacte	Incertesa
V	Els receptors d'FM desapareixeran de l'automòbil.	8,5	5,5
H	Les alternatives d'escolta digital propiciaran l'apagada analògica.	7,9	5,8
AB	Disminució de la penetració de la ràdio entre l'audiència total.	7,7	5,4
W	Desapareixerà la sintonització de l'FM dels receptors domèstics i els telèfons mòbils.	7,7	5,3
BE	La ràdio perdrà els drets de retransmissió de futbol, com ha passat amb les televisions.	7,6	5,6
Y	Les empreses propietàries dels assistents personals de veu i els telèfons mòbils empitjoraran les condicions per distribuir el senyal de les empreses de ràdio.	7,5	5,6
BC	Empitjoraran les condicions d'ús del repertori de les entitats de drets d'autor (per cost i restriccions a les possibilitats d'ús).	7,5	5,4
BT	La ràdio pública veurà limitades les condicions d'emissió de publicitat.	7,3	5,3
U	Els usuaris preferiran consumir l'àudio acompanyat de vídeo.	7,2	5,3
BD	Augmentarà el poder de decisió i prescripció de les centrals de compra de mitjans.	7,2	5,6
BS	La publicitat desapareixerà de la ràdio pública.	7,1	5,9
P	S'imposarà l'obligació de desenvolupament del DAB+ o estàndard substituït equivalent.	7,1	5,7
L	Es flexibilitzarà la possibilitat d'explotació de llicències de les emissores municipals i de la CCMA. Els operadors privats les podran explotar.	7,1	6,0
AD	Augment del pes de la CCMA en la competència per l'audiència de la ràdio.	7,0	5,4
BB	Augmentaran molt els costos de distribució de senyal terrestre per ones en FM.	7,0	5,5
F	La recurrència de crisis econòmiques en períodes més curts.	6,9	5,8
K	S'aprovarà un nou pla tècnic, amb augment de llicències privades.	6,9	6,1
AA	El DAB+ es desenvoluparà per l'efecte de la seva presència als automòbils.	6,9	5,3
J	Empitjoraran les condicions sobre les llicències al sector privat (limitació de la seva durada; limitacions a emissió en cadena; a les transferències, noves obligacions sobre continguts; més limitacions publicitàries...).	6,9	5,8

Font: Elaboració pròpia.

la ràdio, que pot afectar tota la cadena de valor. La tecnologia, la regulació i els canvis de la relació de poder entre proveïdor-client del sector apareixen més destacats. En el primer cas, perquè la intermediació amb l'audiència deixa de ser neutra i d'accés universal (desaparició de l'FM a l'automòbil, major consum d'àudio a través dels dispositius de reconeixement de veu) i per la proliferació d'oferta competidora per l'atenció i el temps d'escolta que comporta la transformació digital. A aquestes amenaces cal sumar-hi una visió negativa del context regulatori si les variables percebudes com a plausibles s'acabessin produint (empitjorament de les condicions d'explotació, imposició de noves obligacions com el DAB+, apagada analògica, etc.). A més, tots els entorns amb qui es relaciona la ràdio guanyen poder davant l'*statu quo* del sector i en totes les fases de la cadena: empoderament de l'audiència, de la intermediació publicitària, de les entitats de drets (pel futbol i per la música), etc.

Pel que fa a l'ecosistema estrictament radiofònic, els únics factors que els enquestats consideren rellevants respecte a

impacte en l'àmbit de les ràdios públiques són la possibilitat de la limitació o supressió de la publicitat en aquestes emissores, com el fet que aquestes freqüències puguin acabar essent explotades per operadors privats, i que la CCMA augmenti la lluita per l'audiència —un escenari possible mentre continuï el finançament amb publicitat. En queden fora, per tant, possibles efectes de transcendència en el mercat dual local o a causa de la regularització de les emissores del tercer sector.

En canvi, a la taula ordenada segons la menor incertesa (Taula 9), els resultats de l'enquesta anticipen com a molt probable el manteniment de les fortaleces principals del mitjà, al costat de la constatació que els riscos i les amenaces apunten novament a tota la cadena de valor. Destaca el reconeixement que la ràdio mantindria, tant entre l'audiència com entre les institucions socials, el paper de mitjà de comunicació fiable i, entre els anunciants, el paper destacat de prescriptor eficaç. També hi ha pocs dubtes que la tecnologia, tot i continuar consolidant-se entre les amenaces (més competidors en oferta, menys presència al tauler de l'automòbil, pèrdua de quota davant el

Taula 9. Resultats de l'enquesta ordenats per nivell d'incertesa (més petit o igual a 5,1) i d'impacte (més gran o igual a 6,9)

	Factors	Incertesa	Impacte
AY	Les eines d'intel·ligència artificial optimitzaran la gestió de les dades (d'audiència i de mercat publicitari).	3,9	8,3
AG	L'audiència augmentarà la capacitat d'elecció i consum i d'interactivitat.	3,9	7,9
A	La població envellirà.	4,0	7,4
BG	La ràdio mantindrà la credibilitat i el reconeixement d'eficàcia entre els anunciants directes.	4,1	7,3
BH	Els actors nadius digitals (plataformes de pòdcast, serveis de música per estríming i plataformes d'audiollibres) ampliaran el catàleg a continguts d'àudio en directe.	4,3	7,5
BK	Hi haurà una producció a gran escala de continguts sonors per ser consumits com a pòdcast.	4,3	7,0
B	Creixeran la immigració i la diversitat cultural.	4,4	7,3
AU	La ràdio veurà millorats, tant quantitativament com qualitativament, els estudis d'audiència, que inclouran tot el consum digital tant lineal com el fet amb posterioritat.	4,4	7,6
AX	Les eines d'intel·ligència artificial optimitzaran la producció de continguts per a ràdio.	4,4	7,9
BA	L'augment de consum de ràdio en línia i pòdcasts farà perdre l'interès per les noves llicències d'FM i per la compra de llicències existents.	4,5	7,4
Z	Major desenvolupament de la ràdio híbrida (combinació en un sol dispositiu de continguts distribuïts a través de dues vies: espectre radioelèctric i internet).	4,6	7,1
AT	Les ràdios multiplicaran les ofertes de canals d'àudio segmentats gràcies a la web.	4,6	6,9
AV	Es reconeixerà el valor de la ràdio i la seva responsabilitat editorial davant les plataformes digitals per la seva contribució a la lluita contra les <i>fake news</i> .	4,6	6,9
X	Els productes d'àudio de la ràdio perdran prominència als vehicles, cada vegada més connectats, a favor de serveis d'àudio en línia.	4,6	8,2
AF	La ràdio perdrà quota en el mercat publicitari.	4,7	7,7
AH	Es tendirà a un augment de concentració d'audiència i publicitat en grups i cadenes, catalans o estatals.	4,7	6,9
AL	Els costos de producció disminuiran.	4,7	7,3
T	L'ús dels dispositius de reconeixement per veu augmentarà més enllà dels assistents personals.	4,7	7,7
AO	Les empreses de ràdio tindran dificultats per transformar les rutines de treball de les plantilles existents al nou entorn digital.	4,8	7,1
BF	La ràdio perdrà quota publicitària a favor del digital.	4,8	7,3
AR	Les cadenes i emissores de ràdio tendiran a formar part de grups multimèdia d'àmbit local, català o estatal.	4,8	7,1
BL	Les xarxes socials, GAFAM, etc. seran competidors per a les retransmissions esportives.	4,9	7,4
E	Les generacions futures viuran pitjor que la dels seus pares (crisi climàtica, guerres, etc.).	5,0	7,4
BI	Nous actors (GAFAM, TikTok, X[Twitter], etc.) augmentaran la producció de continguts d'àudio en directe.	5,0	7,2
M	Augmentaran les subvencions públiques a l'activitat de les ràdios públiques.	5,0	7,1

Font: Elaboració pròpia.

Taula 10. Ordre del nombre de variables segons la categoria dels factors

Factors	Segons impacte	Segons incertesa	Total
8 tecnològics	5	5	10
25 model negoci i gestió	3	4	7
7 socials i econòmics	1	3	4
7 mercat dual	2	2	4
12 polítics i regulatoris	2	2	4
15 competència	2	2	4

Font: Elaboració pròpia.

mercat publicitari digital, etc.), pot suposar un impuls positiu per a la ràdio: per la capacitat d'optimització de la gestió de la intel·ligència artificial, per la capacitat de multiplicar de manera eficient els productes d'àudio produïts per les mateixes emissores o per la millora dels estudis d'audiència gràcies a la integració de resultats de l'escolta digital. Les enquestes reflecteixen també la continuïtat de la lògica de la concentració entre les emissores privades existents, alhora que no es considera probable —ni que hagi de tenir un impacte rellevant— la posada en marxa de noves cadenes de ràdio. La certesa sobre la competència per al sector de la ràdio gira al voltant de les plataformes digitals, els dispositius i les xarxes socials.

Finalment, l'envelliment de la població i l'augment de la diversitat cultural a causa de la immigració són el context social en què la ràdio haurà de tornar a demostrar la seva capacitat d'adaptació.

Tot i no ser l'àmbit amb més variables, l'entorn dels factors tecnològics suposa el nombre més alt de coincidències en els resultats d'impacte i d'incertesa.

5. Conclusions

Les opinions recollides per aquesta investigació han permès donar resposta a quines són les variables sobre les quals pivotarà el futur de la ràdio a Catalunya el 2030. Tant els actors com els entorns d'interès poden fer-ne un ús en funció dels seus propis objectius.

Presos els resultats de les dues taules en conjunt, les transformacions provocades per la digitalització en la cadena de valor són els factors que poden modelar més profundament els escenaris per a la ràdio. Això afecta, en primer lloc, la producció de les mateixes emissores —que han de veure com fan compatibles els indubtables avantatges dels avenços tecnològics amb els perfils professionals de què disposen avui. També, la distribució dels seus productes, ja que fins ara el senyal de ràdio el pot gestionar l'operador mateix (els centres emissors) o disposa de serveis d'empreses que no pretenen explotar en benefici propi el senyal (*carriers* de difusió com Cellnex o Axion), i els aparells receptors d'FM són barats i arreu. Tot això pot canviar a pitjor per les condicions d'accés

i els costos que es poden imposar a les emissores per ser a les plataformes digitals de distribució d'àudio o als dispositius intel·ligents de reconeixement de veu, i fins i tot per garantir-ne la presència als automòbils. Finalment, aquesta transformació digital afecta el consum amb una audiència empoderada i un augment exponencial de la competència, ja que el so com a producte d'informació o d'entreteniment deixa de ser privatiu de les emissores de ràdio. Però la transformació digital proveeix tant d'amenaques com d'oportunitats: la millora dels estudis d'audiència, l'optimització de les tasques de producció gràcies a la intel·ligència artificial o la multiplicació de canals de les mateixes emissores destaquen com a elements positius en el model de negoci i de gestió.

Segons els resultats de les enquestes, continuarà la tendència a la concentració d'audiència i publicitat en grups i cadenes com una resposta a l'efecte que tindrà la pèrdua de pes en el mercat publicitari de la ràdio, a favor del mercat digital, paradoxalment, a pesar de la millora en les audiències, amb el que suposa tant per a l'optimització de la producció de continguts sonors adequats als *targets*, com per a la millora en la demanda de retorn (mètriques) per part del mercat publicitari.

L'envelliment de la població i les transformacions provocades per la immigració se situen com els factors principals per impacte i incertesa dins l'àmbit social. La ràdio, que ha estat capaç de connectar al llarg de la seva història amb una audiència canviant, s'enfronta ara a un doble repte: mentre ajusta els continguts als hàbits d'escolta i les preferències d'una piràmide demogràfica que envelleix i que continua fidel a la seva escolta (amb continguts d'informació i entreteniment a la ràdio generalista i de més paraula i música cada cop més adulta o *oldie* en l'especialitzada musical) no contacta amb les audiències més joves (lliurades al consum mòbil digital i a la creació de comunitats allunyades de la ràdio). D'altra banda, la coincidència en l'elevat impacte del creixement poblacional de nouvinguts d'altres cultures (que avui ja representa una cinquena part de la població), sumat a l'alta incertesa que l'acompanya, és símptoma de la inexistència d'estratègies per acostar-s'hi.

La intervenció legislativa i regulatòria, en opinió dels enquestats, pot arribar a ocupar un lloc central com a factor, en aquest cas no per la seva capacitat configuradora (com ha

esdevingut en la història d'aquest mercat), sinó com a element d'amença o bé de defensa i protecció davant d'algunes de les variables destacades en impacte i incertesa. Això dependrà de les decisions que es prenguin. El futur de les emissions en FM (com a banda de l'espectre, als receptors domèstics o dels automòbils) i l'interrogant que suposa el desenvolupament del DAB+ (sense interès del sector privat i amb alguna iniciativa recent a l'àmbit públic) generen tanta incertesa com previsió d'impacte, i pertocarà al legislador o al regulador fixar les condicions que hi donin seguretat. Passa una cosa semblant amb la competència de les plataformes digitals, no sotmeses al mateix règim d'obligacions de continguts de les emissores de ràdio. Cal destacar igualment les conseqüències de l'empitjorament de les condicions econòmiques dels drets d'utilització dels repertoris o la pèrdua dels drets de retransmissió de futbol, dos àmbits nuclears en les graelles de les emissores de contingut generalista i que, en darrera instància, també poden estar sotmesos al que determinen les disposicions normatives. Així mateix, la complementarietat o competència entre el sector públic i el privat i el destí dels fons de l'Administració al conjunt del sistema són elements destacats entre els factors regulatoris i d'intervenció pública en el sistema.

Cal assenyalar, així mateix, el reconeixement que continuarà mantenint la ràdio com a mitjà tant per la seva credibilitat com per la seva eficàcia publicitària. En un context d'augment de competència pel temps i l'atenció de l'audiència, i per quota de mercat publicitari, la ràdio continuarà essent un valor segur. Això sí, amb disminució progressiva de la seva escolta i amb pèrdua progressiva de quota publicitària, que balanceja cap al digital.

Aquestes conclusions són una mostra del rendiment que pot arribar a tenir l'explotació de les dades obtingudes a través de la metodologia participativa *intuitive logics*. Per aquesta raó s'adjunten com a annex els resultats complets ordenats segons impacte.

S'obren, a partir d'aquí, dos camins. L'un ha de permetre dibuixar els escenaris seguint la metodologia prospectiva; l'altre, la fixació de prioritats a partir d'aquests resultats: l'ordenament de les variables segons impacte i incertesa és un indicador prou clar per a estratègies en el present —tant per als actors com per als entorns d'interès— per orientar d'entre els futurs possibles els probables i, d'aquests, en definitiva, cap als desitjables.

Referències

- Albarran, A.B. (2010). *The media economy*. Routledge.
- Albarran, A.B. (2014). Assessing the Field of Media Management and Economics Research: Looking Back, Looking Forward. *Palabra clave*, 17(4), 1025-1040. <http://dx.doi.org/10.5294/pacla.2014.17.4.2>
- Alexander, A., Owers, J.E., Carveth, R., Hollifield, C.A., i Greco, A.N. (Eds.). (2003). *Media economics: Theory and practice*. Routledge.
- Artero-Muñoz, J.P., Zugasti, R., i Hernández-Corchete, S. (2021). Media Concentration in Spain: National, sectorial, and regional groups. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 27(3), 765-777. <https://dx.doi.org/10.5209/esmp.72928>
- AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación). Marco General de los Medios en España. <https://www.aimc.es/otros-estudios-trabajos/marco-general/descarga-marco-general/>
- Associació Catalana de Ràdio (2023). *Informe del sector de la ràdio a Catalunya, 2007-2023*. <https://acradio.org/estudis/>
- Balarezo, J., i Nielsen, B.B. (2017). Scenario planning as organizational intervention: An integrative framework and future research directions. *Review of International Business and Strategy*, 27(1), 2-52. <https://doi.org/10.1108/RIBS-09-2016-0049>
- Balsebre, A. (2001). *Historia de la radio en España, Volumen I (1874-1939)*. Cátedra.
- Balsebre, A. (2002). *Historia de la radio en España, Volumen II (1939-1985)*. Cátedra.
- Bonet, M. (1995). *La ràdio espanyola en el context dels grups de comunicació: evolució de la indústria radiofònica 1924-1994*. Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona. <http://hdl.handle.net/10803/4141>
- Bonet, M. (1998). La ràdio privada a Catalunya: implantació geogràfica i rendibilitat econòmica. *Treballs de comunicació*, 9, 87-132. <https://revistes.iec.cat/index.php/TC/article/view/177.001>
- Bonet, M. (1999). El sector radiofònic privat: concentració i cadenes. *Quaderns del CAC*, 4, 46-48. https://www.cac.cat/sites/default/files/2019-05/Q4_bonet_CA.pdf
- Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., i Van Der Heijden, K. (2005). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, 37(8), 795-812. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2005.01.003>
- Das, R., i Ytre-Arne, B. (Eds.). (2017). *Audiences, towards 2030: Priorities for audience analysis*. CEDAR. <https://openresearch.surrey.ac.uk/esploro/outputs/report/Audiences-towards-2030-Priorities-for-audience/99512738202346>
- De Carreras, Ll. (1987). *La ràdio i la televisió a Catalunya, avui*. Edicions 62.

- Consell de l'Audiovisual de Catalunya (2023). *Informe 2022. L'audiovisual a Catalunya*. Consell de l'Audiovisual de Catalunya.
https://www.cac.cat/sites/default/files/2023-06/Informe_sobre_l_audiovisual_a_Catalunya_2022.pdf
- Corominas, M. (2003). Llengua i comunicació radiofònica. A: J. M. Martí i B. Monclús (eds.). *Actes del 2n. Congrés de la Ràdio a Catalunya. Barcelona, 24 i 25 de gener de 2003* (207-217). Universitat Autònoma de Barcelona.
- Cunningham, T., Flew, T., i Swift, A. (2015). *Media Economics*. Palgrave.
- Chan-Olmsted, S.M. (2005). *Competitive Strategy for Media Firms: Strategic and Brand Management in Changing Media Markets*. Taylor & Francis.
- Doyle, G. (2011). *Understanding media economics*. SAGE Publications.
- Elavarthi, S.P., i Chitrapu, S. (2021). *Media Economics and Management*. Routledge.
- Espinosa-Mirabet, S., i Martí Martí, J.M. (2022). La creació d'una audiència inexistent. La ràdio de la normalitat lingüística a Catalunya. *Comunicació: revista de recerca i d'anàlisi*, 39(1), 61-80.
<https://raco.cat/index.php/Comunicacio/article/view/400850>.
- European Strategy and Policy Analysis System (2019). *Global trends to 2030. Challenges and choices for Europe*.
<https://ec.europa.eu/assets/epsc/pages/espas/index.html>
- Fernández-Quijada, D., Sellas, T., i Bonet, M. (2013). Media systems and stateless nations: Catalan and Welsh radio in comparative perspective. *Trípodos*, 33, 13-32.
<https://raco.cat/index.php/Tripodos/article/view/300778>.
- Fernández-Sande, M., i Gallego, J.I. (2018). Challenges for Radio in the Digital Era: Diversity, Innovation and Policies. A: J.I. Gallego, M. Fernández-Sande, i N. Limón (Eds.). *Trends in Radio Research. Diversity, Innovation and Policies* (pp. 1-11). Cambridge Scholars Publishing.
- Fernández-Sande, M., i Rodríguez-Pallares, M. (2022). Big data in the radio broadcasting companies: applications and evolution. *Profesional de la información*, 31(5), 1-17.
<https://doi.org/10.3145/epi.2022.sep.16>
- Franquet, R. (2001). *Història de la ràdio a Catalunya al segle XX: de la ràdio de galena a la ràdio digital*. Generalitat de Catalunya.
- Generalitat de Catalunya (2022). *Enquesta de participació cultural a Catalunya 2022*.
<https://analisi.transparenciacatalunya.cat/Cultura-oci/Enquesta-de-participaci-cultural-a-Catalunya-2022/mp6h-fmx8>
- Guimerà i Orts, J.A. (2014). *Les polítiques de mitjans de comunicació durant els governs de Jordi Pujol. Premsa, ràdio i televisió en el procés de reconstrucció nacional de Catalunya*. Proa.
- Hoskins, C., McFadyen, S., i Finn, A. (2004). *Media Economics. Applying Economics to New and Traditional media*. SAGE Publications.
- Idescat (Institut d'Estadística de Catalunya) (2024). Cens de població i habitatges.
<https://www.idescat.cat/poblacioestrangera/?b=0>
- Küng, L. (2016). *Strategic Management in the Media*. SAGE Publications.
- Lehman-Wilzig, S., i Cohen-Avigdor, N. (2004). The natural life cycle of new media evolution: Inter-media struggle for survival in the internet age. *New Media & Society*, 6(6), 707-730. <https://doi.org/10.1177/146144804042524>
- Lindgren, M., i Bandhold, H. (2003). *Scenario planning*. Palgrave.
- López López, B., Huertas Bailén, A., i Peres-Neto, L. (eds.) (2023). *Informe de la comunicació a Catalunya 2021-2022*. Institut de Comunicació (INCOM-UAB).
<https://ddd.uab.cat/record/284362?ln=ca>
- Martí, J.M., Bonet, M., Perona, J.J., i Salvador, M. (1996). *La ràdio a Catalunya*. Centre d'Investigació de la Comunicació. Generalitat de Catalunya.
- Martí, J.M., i Bonet, M. (2000). La ràdio. A: Corominas, M., i de Moragas Spà, M. (eds.), *Informe de la comunicació a Catalunya 2000* (43-66). Universitat Autònoma de Barcelona.
https://ddd.uab.cat/pub/lilbres/2000/208152/infcomcat_a2000.pdf
- de Moragas Spà, M., i López, B. (2000). Les polítiques de comunicació. A: Corominas, M., i de Moragas Spà, M. (eds.), *Informe de la comunicació a Catalunya 2000* (243-258). Universitat Autònoma de Barcelona.
https://ddd.uab.cat/pub/lilbres/2000/208152/infcomcat_a2000.pdf
- Picard, R. (2006). Historical Trends and Patterns in Media Economics. A: Albarran, A., Mierzejewska, B., i Jung, J. (eds.). *Handbook of Media Management and Economics* (pp. 23-36). Routledge.
- Picard, R. (2011). *The Economics and Financing of Media Companies*. Fordham University Press.
- Piñeiro-Otero, T., i Pedrero-Esteban, L.M. (2022). Audio communication in the face of the renaissance of digital audio. *Profesional de la información*, 31(5).
<https://doi.org/10.3145/epi.2022.sep.07>
- Popper, R. (2008). How are foresight methods selected?. *Foresight*, 10(6), 62-89.
<https://doi.org/10.1108/14636680810918586>
- Prata, N., Del Bianco, N.R., Martínez Matías, G., i Espada, A. (2024). Significado, relevancia y papel de la radio en el ecosistema mediático digital en un escenario de plataformización. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, 22(44), 365-374.
<https://doi.org/10.55738/alaic.v22i44.1110>

- Ratcliffe, J. (2000). Scenario building: a suitable method for strategic property planning?. *Property Management*, 18(2), 127-144.
<https://doi.org/10.1108/02637470010328322>
- Robert-Agell, F. (2023). El futuro de la industria de la radio privada en España. Una aplicación de la metodología prospectiva de escenarios. Prisa Radio, Ábside Media y Atresmedia Radio ante la transformación digital y el reto del envejecimiento de la población. Tesis doctoral. Universitat Internacional Catalunya.
<https://www.tdx.cat/handle/10803/690894>
- Robert-Agell, F., y Bonet, M. (2023). Present and future of radio in Spain: an application of the Life Cycle Model to the industry. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 29(4), 955-974. <https://doi.org/10.15581/003.36.4.1-19>
- Sellas, T. (2013). Ràdio i continguts sonors. Del mitjà analògic tradicional a la recerca de nous models de negoci de l'àudio digital. *Trípodos*, 33, 9-11. Universitat Ramon Llull.
<https://raco.cat/index.php/Tripodos/article/view/300777>
- Sjøvaag, H., i Krumsvik, A.H. (2018). In search of journalism funding: scenarios for future media policy in Norway. *Journalism practice*, 12(9), 1201-1219.
<https://doi.org/10.1080/17512786.2017.1370972>
- Soriano, J. (2007). *L'ofici de comunicòleg. Mètodes per investigar la comunicació*. Eumo.
- Spaniol, M.J., i Rowland, N.J. (2019). Defining scenario. *Futures Foresight*, 1(1), 1-13.
<https://doi.org/10.1002/ffo2.3>
- Van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. John Wiley & Sons.

Annex

Hem considerat d'interès oferir els resultats de la totalitat d'afirmacions sobre variables ordenades en funció del seu nivell d'impacte, i indicant-hi el grau d'incertesa. Aquestes dades poden orientar sobre el que no es considera d'efecte rellevant, i poden ser útils tant als *players* com al seu entorn d'interès. Les variables s'han ordenat de més a menys impacte, amb independència del nivell d'incertesa.

	Variables	Impacte	Incertesa
V	Els receptors d'FM desapareixeran de l'automòbil.	8,5	5,5
AY	Les eines d'intel·ligència artificial optimitzaran la gestió de les dades (d'audiència i de mercat publicitari).	8,3	3,9
X	Els productes d'àudio de la ràdio perdran prominència als vehicles, cada vegada més connectats, a favor de serveis d'àudio en línia.	8,2	4,6
AC	Pèrdua de penetració entre les audiències de menys edat.	8,1	4,5
H	Les alternatives d'escolta digital propiciaran l'apagada analògica.	7,9	5,8
AG	L'audiència augmentarà la capacitat d'elecció i consum, així com d'interactivitat.	7,9	3,9
AX	Les eines d'intel·ligència artificial optimitzaran la producció de continguts per a ràdio.	7,9	4,4
AB	Disminució de la penetració de la ràdio entre l'audiència total.	7,7	5,4
B	Creixeran la immigració i la diversitat cultural.	7,7	4,4
W	Desapareixerà la sintonització de l'FM dels receptors domèstics i els telèfons mòbils.	7,7	5,3
AF	La ràdio perdrà quota en el mercat publicitari.	7,7	4,7
T	L'ús dels dispositius de reconeixement per veu augmentarà més enllà dels assistents personals.	7,7	4,7
AU	La ràdio veurà millorats, tant quantitativament com qualitativament, els estudis d'audiència, que inclouran tot el consum digital tant lineal com el fet amb posterioritat.	7,6	4,4
BE	La ràdio perdrà els drets de retransmissió de futbol, com ha passat amb les televisions.	7,6	5,6
BH	Els actors nadius digitals (plataformes de pòdcast, serveis de música per estríming, plataformes d'audiollibres) ampliaran el catàleg a continguts d'àudio en directe.	7,5	4,3
Y	Les empreses propietàries dels assistents personals de veu i els telèfons mòbils empitjoraran les condicions per distribuir el senyal de les empreses de ràdio.	7,5	5,6
BC	Empitjoraran les condicions d'ús del repertori de les entitats de drets d'autor (per cost i restriccions a les possibilitats d'ús).	7,5	5,4
BA	L'augment de consum de ràdio en línia i pòdcasts farà perdre l'interès per les noves llicències d'FM i per la compra de llicències existents.	7,4	4,5
E	Les generacions futures viuran pitjor que la dels seus pares (crisi climàtica, guerres, etc.).	7,4	5,0
A	La població envellirà.	7,4	4,0
BL	Les xarxes socials, GAFAM, etc. seran competidors per a les retransmissions esportives.	7,4	4,9
AL	Els costos de producció disminuiran.	7,3	4,7
BF	La ràdio perdrà quota publicitària a favor del digital.	7,3	4,8
BG	La ràdio mantindrà la credibilitat i el reconeixement d'eficàcia entre els anunciant directes.	7,3	4,1
BT	La ràdio pública veurà limitades les condicions d'emissió de publicitat.	7,3	5,3
BI	Nous actors (GAFAM, TikTok, X[Twitter], etc.) augmentaran la producció de continguts d'àudio en directe.	7,2	5,0
U	Els usuaris preferiran consumir l'àudio acompanyat de vídeo.	7,2	5,3
BD	Augmentarà el poder de decisió i prescripció de les centrals de compra de mitjans.	7,2	5,6
BS	La publicitat desapareixerà de la ràdio pública.	7,1	5,9
Z	Més desenvolupament de la ràdio híbrida (combinació en un sol dispositiu de continguts distribuïts a través de dues vies: espectre radioelèctric i internet).	7,1	4,6
AO	Les empreses de ràdio tindran dificultats per transformar les rutines de treball de les plantilles existents al nou entorn digital.	7,1	4,8
P	S'imposarà l'obligació de desenvolupament del DAB+ o estàndard substituït equivalent.	7,1	5,7
L	Es flexibilitzarà la possibilitat d'explotació de llicències de les emissores municipals i de la CCMA. Els operadors privats les podran explotar.	7,1	6,0
M	Augmentaran les subvencions públiques a l'activitat de les ràdios públiques.	7,1	5,0
AR	Les cadenes i emissores de ràdio tendiran a formar part de grups multimèdia d'àmbit local, català o estatal.	7,1	4,8
BK	Hi haurà una producció a gran escala de continguts sonors per ser consumits com a pòdcast.	7,0	4,3
AD	Augment del pes de la CCMA en la competència per l'audiència de la ràdio.	7,0	5,4
BB	Augmentaran molt els costos de distribució de senyal terrestre per ones en FM.	7,0	5,5
F	La recurrència de crisis econòmiques en períodes més curts.	6,9	5,8

K	S'aprovarà un nou pla tècnic, amb augment de llicències privades.	6,9	6,1
AA	El DAB+ es desenvoluparà per l'efecte de la seva presència als automòbils.	6,9	5,3
AH	Es tendirà a un augment de concentració d'audiència i publicitat en grups i cadenes, catalans o estatals.	6,9	4,7
AT	Les ràdios multiplicaran les ofertes de canals d'àudio segmentats gràcies a la web.	6,9	4,6
AV	Es reconeixerà el valor de la ràdio i la seva responsabilitat editorial davant les plataformes digitals per la seva contribució a la lluita contra les <i>fake news</i> .	6,9	4,6
J	Empitjoraran les condicions sobre les llicències al sector privat (limitació de la seva durada; limitacions a emissió en cadena; a les transferències, noves obligacions sobre continguts; més limitacions publicitàries...).	6,9	5,8
I	Empitjoraran les condicions per a la gestió de les emissores municipals (augment d'obligacions sobre contingut, sobre models de gestió, etc.).	6,8	5,6
AZ	La intel·ligència artificial farà augmentar la competència pel temps d'escolta de l'audiència amb nous operadors de continguts sonors automatitzats.	6,8	5,2
BR	Els canals televisius i digitals de la CCMA augmentaran la competència pel mercat publicitari local i català de la ràdio.	6,8	4,5
AJ	Els productes d'àudio digital de les empreses de ràdio generaran beneficis.	6,8	5,5
O	S'imposaran obligacions editorials similars a l'FM per als grans operadors tecnològics que distribueixen àudio (Spotify, Amazon, Google...).	6,7	6,1
AN	Les empreses de ràdio tindran dificultats per incorporar nous perfils professionals adequats al nou entorn digital.	6,7	4,9
AW	La ràdio pública generarà continguts rellevants per atraure audiència infantil i juvenil al mitjà.	6,7	4,8
AP	Les cadenes estatals privades augmentaran la presència a Catalunya.	6,6	5,8
C	Augmentarà el temps de lleure.	6,6	5,5
N	Augmentaran les subvencions públiques a l'activitat de la ràdio privada.	6,6	5,8
D	Augmentarà el temps dedicat als desplaçaments.	6,5	5,1
BJ	Actors tradicionals (televisió, premsa...) augmentaran la producció de continguts d'àudio en directe.	6,5	4,5
AQ	Disminuirà el nombre d'emissores privades independents en favor de l'adscripció a cadenes catalanes o estatals.	6,5	5,4
AS	La música tindrà menys pes en les programacions de les ràdios temàtiques, substituïda per continguts parlats adreçats als segments més joves de l'audiència.	6,5	5,1
AM	La producció local disminuirà en detriment de la producció de cadena.	6,4	4,4
AI	Els ingressos per pagament de l'audiència seran significatius (més del 20%).	6,3	5,8
S	S'imposaran obligacions de contribuir a l'alfabetització mediàtica (<i>media literacy</i>) al sector radiofònic privat.	6,2	5,7
BV	Augmentarà la competència de les emissores il·legals.	6,2	5,3
Q	El CAC augmentarà competències en detriment de les competències de la Generalitat.	6,1	5,6
BM	Es posarà en marxa una nova cadena generalista privada.	6,1	6,4
G	Hi haurà més renda disponible per dedicar-la a l'oci i l'entreteniment.	5,9	5,2
AK	Les estrelles de la ràdio seran menys determinants en la consecució dels objectius d'audiència i publicitat de les empreses.	5,9	5,8
R	S'imposaran obligacions de contribució a la <i>media literacy</i> al sector radiofònic públic.	5,9	5,3
BO	La ràdio pública local augmentarà la programació emesa en comú.	5,9	4,5
BN	Es posarà en marxa una nova cadena temàtica musical.	5,4	5,9
BP	La XAL augmentarà els continguts sonors compartits i impulsarà el seu paper al mercat de ràdio.	5,3	4,1
BU	El tercer sector serà regulat definitivament.	5,3	5,4
AE	Els mitjans públics locals augmentaran la competència per l'audiència.	5,0	5,0
BQ	La televisió local augmentarà la competència pel mercat publicitari local i català de la ràdio.	4,8	5,0
	Mitjana	6,9	5,1