
Tesi doctoral

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.

Francesc Robert Agell



Aquesta tesi doctoral està subjecta a la licència [Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional \(CC BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Esta tesis doctoral está sujeta a la licencia [Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional \(CC BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

This doctoral thesis is licensed under the [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International \(CC BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

**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**

Francesc Robert-Agell

TESIS DOCTORAL

Universitat Internacional de Catalunya, 2023

Directores:

Dr. Santiago Justel-Vázquez

Dra. Montse Bonet Bagant

Programa de Doctorado en Comunicación, Educación y
Humanidades

Línea de investigación: Innovación y procesos de
digitalización y convergencia en las empresas
periodísticas



Resumen

A punto de cumplir su centenario, el mercado dual de la radio en España pierde audiencia, minutos de escucha y cuota publicitaria de manera leve pero constante desde 2012. La disminución de consumo es especialmente acusada entre la generación Z, lo que anticipa un peor comportamiento de la audiencia global si no cambia esta tendencia.

Estas cifras no son contradictorias con los resultados de Ábside Media, Atresmedia Radio y Prisa Radio. Las corporaciones radiofónicas españolas -que tienen un papel esencial en el derecho democrático de la ciudadanía a la información y a la libre opinión- suman el 68 % de la audiencia total (EGM, 2023) y el 75,5% de los 447 millones de euros de facturación publicitaria del sector (Infoadex, 2023).

Pero ¿cuál puede ser el desarrollo futuro de este mercado? La tradición teórica *media economics* y la metodología prospectiva han permitido dar respuesta a esta pregunta. Esta tesis por compendio describe cuatro posibles escenarios para estas compañías en 2030. Esto facilita a las partes interesadas elementos de juicio para la acción en el camino que lleva de los futuros posibles a los futuros deseables.

La investigación ha transitado de la microeconomía a la macroeconomía, ofreciendo resultados inéditos hasta ahora para cada uno de estos ámbitos. La desafección de la generación Z -uno de los mayores retos para el futuro de la radio como industria- se describe de modo exhaustivo, mediante información procedente de AIMC no utilizada hasta ahora en la investigación académica.

El análisis económico de este mercado dual ha señalado la paradoja aparente entre el comportamiento de la industria en su conjunto y la *performance* de sus tres

principales corporaciones. Los elementos estructurales (mercado dual correlacionado y estructura oligopólica) permiten hablar del paso del estadio de madurez al de resistencia defensiva, dentro de su ciclo de vida. La paradoja se resuelve atendiendo a los modelos de etapas en la evolución de los mercados de medios: a pesar de los síntomas de ralentización para la industria, las empresas que permanecen pueden sostener buenos resultados por un largo período de tiempo.

En este entorno, la toma de decisiones estratégicas para el futuro es fundamental. Y a ello puede contribuir la aplicación de los postulados metodológicos de la escuela *intuitive logics* que ha permitido formular cuatro escenarios descriptivos para la industria de la radio en España en 2030. El mejor de los escenarios posibles implicaría la verdadera adaptación de la industria a la inevitable transformación digital. En los escenarios intermedios, a pesar de la pérdida de relevancia de las corporaciones, se mantiene durante tiempo su rentabilidad. Pero en el escenario menos deseable, la radio no ha llegado a tiempo de tomar medidas de adaptación, y se diluye poco a poco en un océano digital.

La prospectiva convierte el futuro en variables para la acción. Pero esta fase estratégica compete a la industria y al regulador -de quien depende la distribución digital para estas empresas- al tiempo que se abren nuevas líneas de investigación.

Summary

About to celebrate its centenary, the dual radio market in Spain has been losing audience, listening minutes and advertising share slightly but constantly since 2012. The decrease in consumption is especially pronounced among Generation Z, which anticipates a worse performance of the global audience if the trend does not change.

These figures are not contradictory with the results of Ábside Media, Atresmedia Radio and Prisa Radio. Spanish radio corporations -which play an essential role in the democratic right of citizens to information and free opinion- account for 68 % of the total audience (EGM, 2023) and 75.5% of the 447 million euros in turnover for the sector (Infoadex, 2023).

However, what can be the future development of this market? The media economics theoretical tradition and the prospective methodology have allowed us to answer this question. This thesis by compendium describes four possible scenarios for these companies in 2030. This provides stakeholders with insights for action on the path from possible futures to desirable futures.

Research has moved from microeconomics to macroeconomics, offering hitherto unpublished results for each of these areas. The disaffection of Generation Z - one of the biggest challenges for the future of radio as an industry - is described exhaustively, working with data from AIMC not used until now in academic research.

Economic analysis of this dual market has pointed to the apparent paradox between the behaviour of the industry as a whole and the performance of its three main corporations. The structural elements (dual correlated market and oligopolistic configuration) allow us to speak of the transition from the stage of maturity to that of defensive resistance, within its life cycle. The paradox is resolved by considering the

models of stages in the evolution of media markets: despite the signs of slowdown for the industry, the companies that remain can sustain good results for a long period.

In this environment, making strategic decisions for the future is essential. In addition, the application of the methodological postulates of the intuitive-logic school can contribute to this, which has allowed the formulation of four descriptive scenarios for the radio industry in Spain in 2030. The best possible scenario would imply the true adaptation of the industry to the inevitable digital transformation. In the intermediate scenarios, despite the loss of relevance of the corporations, their profitability is maintained for a long time. However, in the least desirable scenario, radio has not arrived in time to take adaptation measures, and is gradually diluted in a digital ocean.

Foresight turns the future into variables for action. But this strategic phase is the responsibility of the industry and the regulator -on whom the digital distribution for these companies depends- and also opens up new lines of investigation.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción: estado de la cuestión	9
2. Objetivos propuestos y preguntas de investigación	11
3. Unidad de la investigación	13
4. Relevancia de la investigación	15
5. Marco teórico	17
6. Metodología	34
7. Resultados.	40
7.1. Artículo 1. Sin hábito no hay escucha. Radio y generación Z: radiografía de los datos de audiencia y de la estrategia empresarial para conectar con ella	41
7.2. Artículo 2. Presente y futuro de la radio en España: una aplicación del modelo de ciclo de vida a la industria	74
7.3. Artículo 3. La industria de la radio en España en 2030: ¿hacia la definitiva adaptación digital?	94
8. Discusión y conclusiones	126
9. Referencias.	145

1. Introducción: estado de la cuestión

La radio en España, a punto de cumplir su centenario, pierde audiencia y publicidad año tras año desde 2012 cuando alcanzó el 61,9% de penetración (EGM, 2023) y el 9,8% de cuota (Infoadex, 2023). En este contexto pueden parecer una paradoja los buenos resultados económicos de las tres corporaciones radiofónicas privadas (Ábside Media, Atresmedia Radio y Prisa Radio). Las conclusiones de esta tesis por compendio de artículos demuestran no solo por qué es posible este diferencial, sino que además puede continuar siendo así en los próximos años.

Ha quedado suficientemente acreditada la importancia de la solidez financiera de las empresas informativas para la democracia (Albarran, 2014; Küng, 2016; Doyle, 2011). En este contexto la radio por su credibilidad (Eurobarómetro, 2022) y acceso universal y gratuito, contribuye de modo fundamental a la libertad de información y opinión (Martín-Caro, 1999). Sin embargo, el contexto económico, político, social, tecnológico y regulatorio se encuentra en plena implosión y la adaptación a este entorno es condición necesaria para el mantenimiento de un ecosistema comunicativo radiofónico rico en voces y pluralidad.

La aplicación de la metodología prospectiva a esta investigación aporta conocimiento para la toma de decisiones estratégicas a uno de los medios fundamentales para la democracia. Pero para ello es necesario saber en qué momento de su ciclo de vida se encuentra la radio en España. ¿Cuáles pueden ser los efectos de la disrupción digital? ¿Puede la radio adaptarse al envejecimiento de la población? ¿Es posible que nos hallemos ante un cambio del que ya se manifiestan algunos indicios? En cualquier caso, este sector ¿pervivirá aún en las condiciones en que lo conocemos? Y, si es así, ¿cuáles son los escenarios que pueden describirse

para Prisa Radio, Ábside Media y Atresmedia Radio, las corporaciones que, agregadas, suponen el 68 % de la audiencia total de la radio en España (EGM, 2023) y el 75,5% de los 447 millones de euros de facturación del sector (Infoadex, 2023)?

Todos estos elementos de contexto podrían obligar a revisiones profundas en los modelos de negocio que algunos sectores ya se han visto obligados a adoptar. En opinión de Fernández-Sande y Gallego (2018) los grupos radiofónicos, reticentes al cambio, llevan a cabo estrategias de mantenimiento en su posición a pesar de un entorno convulso. Esta investigación da fe del sólido modelo de negocio radiofónico incluso en este contexto de transformación, como también constatan Fernández-Sande y Rodríguez-Pallares (2022) para cuyos autores, no obstante, estos elementos de entorno afectan a su cadena de valor y exigen nuevas estrategias competitivas. El mercado de la radio en España ve crecer los competidores por el tiempo y la atención de los usuarios oyentes y por la inversión de los anunciantes: a los actores de la industria tradicional se les unen las plataformas digitales con nuevos modelos de gestión del audio y de explotación del mercado (Terol et al. 2021). A ello se suma, como apunta Picard (2011) “media abundance, audience fragmentation and polarization, product portfolio development, the eroding strength of media companies, and an overall power shift in the communication process” (p.3).

Para el desarrollo de esta investigación se ha contado con la opinión de los máximos directivos de estas corporaciones radiofónicas españolas. No existen precedentes de participación de dichos responsables en una investigación académica.

2. Objetivos propuestos y preguntas de investigación

El objeto de estudio de esta tesis por compendio de artículos -enmarcada en la voluntad de transferencia de conocimiento para la gestión- es el mercado de la radio en España y el comportamiento de las tres grandes corporaciones radiofónicas en su contexto, con el objetivo de describir posibles escenarios para estas compañías en 2030.

La tradición teórica *media economics* y la metodología prospectiva han guiado el avance de esta tesis, cuyos objetivos (principal y secundarios) se relacionan a continuación:

- El objetivo principal es la proyección de cuatro futuros posibles para esta industria en 2030, con la finalidad de facilitar a las partes interesadas elementos de juicio para la toma de acciones, y lograr el paso de los futuros plausibles a los futuros probables y de estos a los futuros deseables (Lindgren y Bandhold, 2003).

El desarrollo de este objetivo permitirá responder a la pregunta 1: ¿Cuáles pueden ser los escenarios para la industria de la radio en España en 2030?

- Dos son los objetivos secundarios:
 - El primero, describir de modo exhaustivo el contacto con la radio de la generación Z en España y ofrecer la opinión (inédita hasta ahora) de las tres corporaciones sobre el consumo de esta cohorte en el presente y en el futuro. La investigación incluida en este objetivo permitirá dar respuesta a las preguntas de investigación 2a: ¿Cuáles son los hábitos de escucha de la generación Z en España y cómo es la relación de las

tres grandes corporaciones con esta generación? y 2b: ¿Es posible la puesta en marcha de iniciativas para atraerla a sus contenidos sonoros?

- El segundo, describir la evolución del mercado y de las tres corporaciones radiofónicas, en aplicación de los modelos de la economía de los medios.

Esto permitirá responder a la pregunta de investigación 3a: ¿Cuáles son los elementos estructurales y de comportamiento económico y empresarial que han configurado al sector tal y como lo conocemos hoy? y 3b: ¿Cuál es la etapa del ciclo de vida de la industria por la que atraviesa la radio en España?

3. Unidad de la investigación

Esta tesis por compilación ha avanzado en tres etapas consecutivas a través de cada artículo, de modo que los hallazgos del primero sobre el consumo de la generación Z; las conclusiones sobre las variables estructurales del sector y la determinación de en qué fase se halla de su ciclo de vida de la industria en el segundo han permitido describir los 4 escenarios posibles para la radio en España en 2030 en el artículo final.

En primer lugar, se somete a examen uno de los mayores retos para el futuro de la radio como industria: la desafección de la generación Z hacia la radio. Esta pérdida de contacto en el presente pronostica una pérdida progresiva de penetración total en el futuro por lo que es de especial relieve tanto la tasación de sus hábitos de consumo como el conocimiento de la opinión de las corporaciones privadas de radio sobre la necesidad y las posibilidades de su recuperación.

En segundo lugar, puesto que cualquier aproximación metodológica prospectiva debe partir de un conocimiento exhaustivo de las variables que dan forma a un sector, la investigación se ha dirigido a continuación a describir este marco contextual. De este modo, el segundo artículo analiza en profundidad la historia del medio en España, centrándose especialmente en la evolución de los últimos 30 años para determinar cuáles son los factores que dan forma a esta industria y cuál es el comportamiento tanto de sus empresas como del *management*. Para ello se aportan datos inéditos, tanto cuantitativos como cualitativos. Esta revisión ha permitido fijar los elementos estructurales configuradores de la industria en la que se interrelacionan las decisiones empresariales con los factores del mercado no pudiendo establecerse en algunas ocasiones cuál es la causa y cuál es el efecto, tan profunda es dicha

interdependencia (Albarran et al., 2018). Por ejemplo, las grandes corporaciones de radio no conectan con la generación Z a pesar de que esta pérdida de contacto se califica como una amenaza a futuro por parte del *management* de estas empresas, tal y como se acredita en la investigación. Pues bien, no se han tomado ni se van a tomar medidas a corto plazo -como programaciones específicas para esta generación- porque el consumo de recursos financieros para acortar este *gap* no lleva aparejada garantía de éxito. El coste de oportunidad de distraer estos recursos puede poner en riesgo la financiación de las programaciones que ya son rentables.

Finalmente, las dos investigaciones precedentes dan pie, mediante la aplicación combinada de herramientas prospectivas tanto cualitativas como cuantitativas, a la proyección de 4 posibles escenarios para la industria de la radio en España. Estas conclusiones buscan contribuir a aumentar el conocimiento para la gestión; a advertir sobre peligros no debidamente tasados; a identificar oportunidades para los operadores en su conjunto y a establecer una guía para la acción colectiva en un contexto de incertidumbre (Balarezo y Nielsen, 2017).

Ante las profundas transformaciones apuntadas, es plenamente vigente la afirmación de Sánchez-Taberner (2003) sobre la anticipación y flexibilidad que requieren las decisiones estratégicas en la gestión de los medios:

“Las estrategias requieren buenos análisis externos del presente y de las expectativas futuras, pero la realidad es cada vez más impredecible; las estrategias focalizadas e inflexibles correspondían a escenarios sin incertidumbre; en cambio, la globalización, el desarrollo tecnológico y las frecuentes modificaciones del marco legal explican que las empresas de comunicación requieran estrategias múltiples, evolutivas y adaptables, capaces de responder con rapidez a las inevitables sorpresas del futuro” (p. 21-22).

4. Relevancia de la investigación

Esta tesis se plantea como una herramienta prospectiva para uno de los medios fundamentales como pilares de la democracia puesto que contribuye a la formación de opinión pública a través de sus contenidos para un tercio de la población mayor de 14 años, que se declara oyente de la radio generalista (AIMC, 2023).

Por otro lado, el propósito declarado de transferencia de conocimiento a las empresas de radio privada en España se traduce en la aportación de conclusiones que pueden ser de utilidad también tanto para el legislador como para los gobiernos y organismos reguladores en un sector cuya actividad depende en gran parte de las disposiciones de carácter normativo o reglamentario.

El marco teórico de cada artículo -para cada aspecto concreto de análisis- ofrece una amplia justificación de la no muy extensa producción (no solo en España) sobre la industria de la radio bajo el marco teórico *media economics* y *media management*. Picard (2011) lo explica en parte por el perfil académico de los autores, pertenecientes a disciplinas como la sociología, la historia, la ciencia política, etc.

“Since the beginning of the study of communications, attention has primarily been focused upon the roles, functions, and effects of communications. Scholars ignored, or only lightly attended to, the effects of economic forces. (...) It was not until the 1980s, however, that communications scholars themselves began to accord economic and financial forces and issues the significant attention they were due. Since then, a coherent and growing body of knowledge about economic issues and problems and the financial strategies and behavior of communications enterprises has developed to help explain how economic and financial forces and strategies affect media developments and operations” (Picard, 2011, p. viii).

Sucede de igual modo en la revisión de la aplicación de la metodología prospectiva al ámbito de la industria de la radio. Esta es otra de las aportaciones singulares de esta investigación. La necesidad de anticipación ha llevado tanto a las administraciones como a las corporaciones y a la academia a generar conocimiento mediante estudios prospectivos sobre el futuro del medio ambiente, del urbanismo, de la salud, de la educación, de la energía, de la defensa o de la tecnología, pero no se ha desarrollado un corpus similar en el ámbito de los medios y menos aún de la radio, como queda acreditado en el tercer artículo.

Asimismo, los resultados de la investigación cuantitativa permiten ofrecer una relación detallada de la evolución tanto del mercado como de sus tres principales corporaciones, en su dimensión de cuota y penetración, así como de resultados económico-financieros.

Cabe destacar finalmente la aportación a los estudios sobre el consumo de radio por parte de la generación Z, con datos inéditos hasta hoy, ofrecidos para su explotación por AIMC, en sintonía con la importancia que la industria de radio internacional da a esta generación. Estas conclusiones se suman a la investigación creciente en el ámbito académico, como queda descrito en el primer artículo que forma parte de esta tesis doctoral.

5. Marco teórico

Para dar cumplida cuenta de los objetivos de la investigación de esta tesis por compendio es imprescindible en primer lugar fijar el marco teórico en sus distintos ámbitos: caracterización de los principales datos de mercado de la radio en España y del comportamiento de sus tres grandes corporaciones; definición de las tradiciones teóricas y razones de la adscripción a la economía de los medios; justificación de la idoneidad de la metodología prospectiva en relación con el marco teórico y los objetivos propuestos y, finalmente, definición de los principales conceptos que desde esta introducción permitirán la comprensión de los hallazgos de las distintas fases de la investigación.

5.1. El mercado de la radio y los resultados de Prisa Radio, Ábside Media y Atresmedia Radio

El interés inicial de esta tesis por compendio nace de la contradicción aparente entre los datos del mercado dual de la radio en España como industria y la *performance* agregada e individual de sus tres principales corporaciones privadas. Según Albarran (2010) la industria de los medios es un caso único de “dual product market”: ofrece su producto a dos mercados distintos pero relacionados, las audiencias y los anunciantes.

Según los datos del Estudio General de Medios (AIMC, 2023) la industria radiofónica en España retrocede en las principales magnitudes de medida de penetración entre la población (minutos de consumo y porcentaje de escucha) en los últimos diez años. Asimismo, la cuota que le corresponde en el conjunto del mercado

publicitario ha ido menguando paulatinamente desde el ejercicio de su mejor resultado (también 2012, cuando logra su mayor penetración).

Tabla 1. Evolución de la industria de la radio en España

	2012	2022	Diferencia
Penetración*	61,9 %	55,4 %	-6,5 %
Consumo (minutos)*	114'	92'	-22'
Cuota publicitaria**	9,8 %	7,9 %	-1,9 %

Fuente: Elaboración del autor. *AIMC (EGM, 2023). ** Infoadex, 2023.

Además, no existe proporción entre el crecimiento del consumo digital del medio y la generación de ingresos netos digitales por esta escucha. Según los datos de EGM (2023) y AERC (2023), el crecimiento constante de los datos de consumo digital del medio (bien sea por la escucha de *streaming* del directo bien sea por el consumo posterior en forma de podcasts del contenido segregado de las mismas programaciones) alcanza el 25 % del total de audiencia en la segunda oleada de 2023. A pesar de ello, el ingreso de publicidad digital para el sector de la radio solo alcanza el 3,5 % de su total agregado (Informe I2p, 2023).

Dicho todo lo cual, los buenos resultados económico-financieros de las tres grandes corporaciones, tanto tomadas individualmente como de modo agregado, contradicen aparentemente el pronóstico que podría hacerse a la vista de los resultados de la industria. La comparativa desde 2012 hasta 2019 es suficientemente elocuente, como muestra la tabla siguiente.

Tabla 2. Evolución de indicadores agregados de Ábside Media, Atresmedia Radio y Prisa Radio

	2012	2015	2019
EBIT agregado	-23,7 M€	30,4 M€	33,7 M€
Margen EBIT	-7,2 %	3,7 %	8,8 %
Ingreso por oyente	14,6 €	17,3 €	20,4 €

Fuente: Elaboración del auto. AIMC (EGM, 2023). SABI.

Cabe decir que las consecuencias de profundo calado provocadas por el virus de la SARS- CoV-2 impiden extraer conclusiones equivalentes para 2020 y 2021, y al cierre de esta investigación aún no se habían hecho públicos los datos económicos de 2022.

Una de las aportaciones de los resultados de esta tesis por compendio son las razones que explican esta diferencia entre las magnitudes del mercado y los resultados empresariales.

5.2. Las tradiciones en el marco teórico de la economía aplicada a los medios y la prospectiva

Picard (2006) y Albarran (2014) fijan las tres tradiciones que se pueden aplicar al estudio de los medios de comunicación desde ópticas económicas: la tradición teórica -basada en las asunciones de la economía neoclásica y que incluye perspectivas macro y microeconómicas-; la tradición aplicada -que trata temas como la estructura de las industrias y sus mercados; y la tradición crítica, de raíz marxista,

más interesada en la propiedad y el poder de los medios, las decisiones políticas y los efectos de los medios en la sociedad y la cultura. Esta última, también denominada Economía Política, se focaliza en los conflictos sociales y las formas de poder (Cunningham et al., 2015). Por contra, las tradiciones teórica y aplicada dan pie a *media economics* y *media management* (Albarran et al., 2018) y han producido abundante investigación sobre estrategias de la industria de los medios (aunque no específicamente de la radio) para adaptarse a un entorno en transformación y sobre cómo su gestión intenta dotarse de herramientas para entender y controlar la incertidumbre y el riesgo (Picard, 2018).

Cunningham et al. (2015) describen ampliamente la economía de los medios y la economía política sin ánimo de polemizar, advierten, sino para darlas a conocer en profundidad, entendiendo también las limitaciones de cada una de ellas. Los autores señalan que estas tradiciones no son sólo teorías, sino que también proveen de perspectivas que ilustran la importancia de disponer de distintas aproximaciones en economía.

De entre las dos, la economía de los medios proporciona una aproximación teórica mejor alineada con el objeto de estudio de esta tesis:

“Although it is widely agreed that the field involves economic theory to explain the workings of media industries and firms, I believe it goes much further to investigate and explain how the economic, financial and regulatory forces influence the operations of media markets and their effects on society. The media economics field also involves inquiry that focuses on how economic factors produce the kinds of media systems found in societies, determine the ways in which media operate, affect the choices of content, and reveal their implication on culture, politics and society” (Picard, 2006, p. 15).

Esta tradición teórica permite dar una interpretación estructural a los datos obtenidos tanto del mercado como del comportamiento de la audiencia y la inversión publicitaria. La eficiencia económica (la asignación de recursos escasos como son el tiempo y el dinero) es la razón que explica el comportamiento de las industrias, las empresas y los consumidores (Cunningham et al., 2015). *Media economics* y prospectiva establecen una conexión *de facto* desde el momento en que sus autores hablan de la necesidad de las empresas de medios de adaptación a un entorno complejo tomando decisiones estratégicas no basadas en predicciones sino en escenarios probables de posibilidades (Sánchez-Taberner, 2003). Chan-Olmsted (2005) afirma que es esencial mirar más allá de las tendencias prominentes de hoy para identificar los impulsores que seguirán dando forma al entorno en el que las organizaciones de medios operarán mañana. Y Albarran (2014) alude a la necesidad de disponer de elementos de análisis que ayuden a observar tendencias y patrones a largo plazo. Por otro lado, la prospectiva, para Godet y Durance (2007), constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables. Una herramienta, pues, para la gestión estratégica.

Para la correcta comprensión del sentido unitario de esta tesis por compendio, procede ahora señalar los principales términos del marco teórico que van a ser utilizados a lo largo de los próximos capítulos. Esta introducción conduce de la macroeconomía -que trata de los agregados en la economía y cómo funciona la economía como un sistema- a la microeconomía -que se ocupa de cómo las unidades económicas individuales (hogares y empresas) toman decisiones con respecto a su actividad económica (Owers et al., 2004). Esto permitirá comprender desde las fuerzas interrelacionadas que moldean la industria de la radio en España -de las

megatendencias al análisis PESTEL- a las razones del comportamiento de las industrias, los mercados, las empresas, su gestión, los anunciantes y la audiencia.

5.2.1. Entorno macroeconómico. Megatendencias. Análisis PESTEL

Las megatendencias son corrientes ya en marcha y casi imposible de modificar durante la próxima década (European Strategy and Policy Analysis System, 2019). Por tanto, todos los futuros posibles estarán enmarcados por estas tendencias, para las que se dispone de abundantes fuentes.

El modelo PESTEL (factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) ha servido para ordenar estas grandes tendencias en las que se inserte el conjunto de variables que modelan el presente y el posible futuro. El uso de esta herramienta no por sencilla deja de ser útil: “is practitioner rather than researcher orientated (...) But if applied well it can highlight the critical factors in the strategic context that strategies need to address” (Küng, 2016, p. 14).

De entre todos estos factores, por su importancia para esta investigación, cabe reseñar los cambios demográficos, la regulación y la transformación digital.

En primer lugar, la demografía tiene un peso muy relevante en el desarrollo de la industria de los medios. Por un lado, el envejecimiento de la población determina el presente y el futuro del consumo. Por otro lado, muy especialmente, cabe mirar hacia las generaciones más jóvenes, porque, como afirma Küng (2016) son estos grupos demográficos (entre los que se encuentra la generación Z) los que están desertando de los productos de los medios clásicos para sustituirlos por nuevos servicios y productos de medios digitales.

En segundo lugar, la intervención pública (que existe desde los inicios de la imprenta) adopta otras formas, además de la regulación del acceso: fija las condiciones del mercado y regula su actividad; interviene directamente como operador y promueve o sanciona determinados comportamientos empresariales. Ello implica que las políticas públicas y legislativas sean muy influyentes para determinar el desempeño económico del mercado de medios y de sus empresas (Doyle, 2011). Y dado el carácter de negocio de los medios así considerados, puede proveer de un mejor servicio al público “when business is good” (Corn-Revere y Carveth, 2004, p. 64).

Por último, la transformación digital es el tercer factor por considerar y que afecta a un mercado que ya era considerado maduro a mediados de los años 90 del siglo pasado por Küng (2016), puesto que reunía las condiciones de crecimiento lento; fuerte competencia entre un grupo de *players* conocidos; altas barreras de entrada y consumidores reconocibles.

Cunningham et al. (2015) destacan la validez de la tradición de *media economics* tanto para el análisis de las industrias de medios tradicionales como de los medios en convergencia digital. En realidad, a lo largo de la historia, los medios han convivido con el reto permanente de adaptarse al cambio tecnológico (Picard, 2006), aunque las nuevas formas de medios de comunicación no extinguen a las anteriores, sino que los obligan a evolucionar y a adaptarse. Y, en opinión de Küng (2017) los sectores que componen esta industria han demostrado una capacidad notable para ajustar sus productos y procesos a estos cambios, aunque con modelos de negocio diferentes y con disminución de ingresos.

Para Doyle (2011) internet puede favorecer la promoción de los medios tradicionales y multiplica sus ventanas, pero por otra parte es un factor desestabilizador, especialmente cuando las empresas de medios se ven arrastradas al campo de batalla de los gigantes de la industria tecnológica. Ello es especialmente evidente con las plataformas digitales (GAFAM) las cuales, según Küng (2017) están remodelando colectivamente el ecosistema de la industria de los medios después de expandirse a gran velocidad desde su negocio principal original.

Para Elavarthi y Chitrapu (2022) la digitalización ha alterado la relación existente entre las empresas, las audiencias y los anunciantes. Estos nuevos conjuntos de relaciones han afectado a su vez la estructura de las industrias y los mercados de medios y la adaptación a este nuevo entorno digital dependerá tanto de factores ambientales (estructura de la industria, competencia, experiencia previa a adaptaciones) como de los recursos internos de que puedan disponer las empresas.

5.2.2. Análisis de la estructura del mercado

El comportamiento y el rendimiento de las empresas son diferentes según la estructura del mercado, y este es el objeto de interés de *Industrial Organizational [IO] model*, bajo cuyo prisma se analizan las relaciones existentes entre estructura, conducta y *performance*. “The industrial organization model poses a causal relationship between market structure, conduct, and performance. Market structure determines the conduct of firms, which in turn determines industry performance. (...) basic conditions relating to demand, cost, technology, and public policy largely explain market structure” (Hoskins et al., 2004, p. 145). Esto nos ayudará a comprender la evolución del mercado de la radio en España y a explicar su proceso de concentración progresivo.

Este modelo atiende a la vez al comportamiento estratégico de las empresas, la política regulatoria, la política antimonopolio y la competencia en el mercado. Para ello se recurre a cinco variables: número de compradores o vendedores; diferenciación entre los productos ofrecidos; barreras de entrada a nuevos competidores; estructura de los costes y relevancia de la integración vertical existente en el mercado. Este análisis determina, en orden decreciente de competencia, en qué mercado nos hallamos: monopolio; duopolio; oligopolio; competición monopolística o competición perfecta (Albarran, 2010).

Para Doyle (2011) la presencia de economías de escala y alcance en los medios implica una gravitación natural hacia estructuras de mercado oligopólicas y empresas multiproducto a gran escala. Hoskins et al. (2004) añaden que las barreras a nuevos entrantes consolidan la tendencia de los mercados de los medios al oligopolio, donde finalmente acaban operando un número pequeño de grandes empresas.

5.2.3. El comportamiento de las empresas

Theory of the firm, inscrita en el marco del *I/O model*, avanza en la interdependencia entre el comportamiento de las empresas y la estructura que lo determina. Esta teoría asume que el objetivo de las empresas es la maximización de beneficio y puede explicar tanto el comportamiento (o conducta) de la empresa y de la industria en la que se desarrolla como la *performance* de dicha industria (Hoskins et al., 2004).

Doyle (2011) apunta a las razones de la concentración en la industria de los medios: la necesidad imperativa de competitividad y el deseo de maximizar la

eficiencia. Exactamente este es el resultado que muestra el análisis de los datos contenidos en el segundo artículo en referencia a la industria de la radio en España. En este mercado, las compañías de medios compiten por anunciantes y audiencias, en equivalencia a como las especies lo hacen también por los recursos escasos (Albarran, 2010). Lehman-Wilzig y Cohen-Avigdor (2004) toman también el símil de la evolución natural para explicar el ciclo de vida de las empresas de medios.

Uno de los factores determinantes de esta configuración de la industria y del comportamiento de las empresas son las barreras de entrada, muy presentes en los mercados mediáticos. Estas pueden ser debidas a distintas causas, algunas endógenas (como las economías de escala logradas por las empresas existentes; la curva de aprendizaje; las necesidades de capital para nuevos lanzamientos y los costes de construcción de una marca reconocible) y otras exógenas (como la regulación). Así, por ejemplo, bajo el interés del objeto de estudio de esta tesis -la radio en España- para el ejercicio de la actividad industrial radiofónica es imperativo disponer de una licencia para la explotación del espectro radioeléctrico. Esta es una barrera levantada por las políticas públicas. “Historically, there has been spectrum frequency scarcity, and this has led governments to require a license to broadcast. In most countries, governments consider intervention necessary in cultural industries to further cultural goals. Regulation is thus directly aimed at affecting conduct and performance” (Hoskins et al., 2004, pp. 149-150).

Existe una delgada línea que separa la interpretación de dónde está el bien público y dónde el perjuicio en el caso de la intervención regulatoria. Una concentración excesiva puede ser contraria a los intereses de los consumidores, pero

una fragmentación excesiva y por ende unas empresas de medios ineficientes puede también ir en contra del interés público (Doyle, 2011).

5.2.4. Ciclo de vida de la industria

A pesar de que se abra aquí el apartado sobre ciclo de vida, este concepto aparece de modo recurrente a lo largo de toda la investigación. No solo porque ya se haya mencionado a Lehman-Wilzig y Cohen-Avigdor (2004). También autores referentes de esta tradición teórica como Küng (2016) y Picard (2011) hicieron uso de este modelo y situaron, respectivamente, la industria de los medios y la industria de la radio en el estadio de madurez dentro del modelo de ciclo de vida de la industria (*Industrial Life Cycle*).

Las etapas definidas en este modelo (introducción, crecimiento, madurez y declive) son válidas tanto para el ámbito micro como el macroeconómico (Maylín-Aguilar y Montoro-Sánchez, 2021). Es relevante esta distinción, puesto que en el objeto de estudio de esta investigación podría interpretarse como una paradoja las magnitudes de esta industria tomada como mercado dual, en comparación con los resultados obtenidos por sus principales corporaciones.

Situados en la etapa de post madurez de una industria (o una empresa) Harrigan y Porter (1983) constatan que algunas industrias envejecen de modo bastante rentable, puesto que las empresas que permanecen son capaces de optimizar sus recursos; la madurez del sector lo hace poco apetitoso para terceros y las barreras de entrada se convierten en infranqueables.

Por último, Lehman-Wilzig y Cohen-Avigdor (2004) adoptan un enfoque tomado del modelo de ciclo de vida natural, aplicado a la evolución de los medios en un entorno sometido a la transformación digital: después del nacimiento, penetración

en el mercado, crecimiento y maduración empiezan la fase de resistencia defensiva que acaba bien en adaptación; bien en convergencia, bien en obsolescencia.

5.2.5. El *management*

La interdependencia entre *media economics* y *media management* (Albarran et al., 2018) ayuda a explicar las decisiones empresariales. En el caso de la gestión en la industria de los medios estas decisiones se toman en un entorno de incertidumbre aumentada, a causa de las características del producto que se ofrece al mercado. “The most important characteristic of media compared with that of other products and services is the high unpredictability of success of a product. This occurs because of difficulties in forecasting product quality and consumer demand (Picard, 2011, p. 8).

Ello conlleva un aumento del riesgo en la toma de decisiones. “Media industries are inherently risky because they involve the continual introduction of a stream of new products. Every new film, television program, and book is a new product“ (Hoskins et al., 2004, p. 183). Las empresas de radio y televisión asumen riesgos menos elevados que las productoras de películas o las editoras de libros porque el patrón de los oyentes suele ser más estable (Picard, 2011). Dicho lo cual, esto no exime de riesgos especialmente en momentos de lanzamiento de productos o de cambio en las estrellas.

Cabe añadir que las organizaciones favorecen la explotación de productos ya establecidos porque se basan en modos familiares de pensar y de actuar (Lowe et al., 2019) y que las empresas exitosas y de larga trayectoria sienten aversión al riesgo:

“Success is, ironically, closely correlated with inertia. This happens in the following way. Successful organizations seek to strengthen their position still further by

extending their existing core competencies and making incremental improvements to their products and processes. However, when a technology transition occurs and a new dominant design emerges, the incumbent is required to dismantle some aspects of these structures, even if they are functioning well” (Küng, 2016, p. 97).

El marco teórico interrelacionado de la economía de los medios y de la gestión de las empresas de medios permite situar en contexto e interpretar adecuadamente las opiniones vertidas - por primera vez para una investigación académica- por los principales directivos de las corporaciones de radio comercial privada de España, que son a la postre los que deberán tomar decisiones y fijar la estrategia para su empresa.

5.2.6. Los anunciantes

La radio, como el resto de los medios tradicionales, desarrolla su actividad en un mercado dual, donde recibe ingresos de los anunciantes a cambio de entregarles audiencias, que han sido atraídas por la oferta de contenidos de sus empresas. Consiguientemente “patterns of advertising activity exert a very significant influence on the fortunes of the media industry as a whole” (Doyle, 2011, p. 39).

Es esta correlación entre el producto, la audiencia y el ingreso (Hoskins et al., 2004) lo que empuja de manera imperativa a los medios a lograr inversión publicitaria, y ello incide en la toma de decisiones estratégicas, y en consecuencia “editors are likely to consider the impact of information and entertainment content decisions on the size and value of their audience to advertisers. Content that turns off the audience, particularly those segments of the audience with demographics and interests that advertisers value highly, is likely to get less space” (Hoskins et al., 2004, p. 256). En el mismo sentido, Picard (2011) hace notar que la garantía del éxito en la gestión de las empresas de medios pasa por comprender “the purposes and choices of

advertisers and the dynamics of the relationships between media and advertisers if their media enterprises are to be more successful” (p. 139).

5.2.7. La audiencia

Para Hoskins et al. (2004) los medios son un producto de experiencia que solo puede evaluarse por el uso. Esto explica que los medios “are consumed not just for their utilitarian value but also for their symbolic value” (Elavarthi y Chitrapu, 2021, p. 25).

Las elecciones individuales de escucha de la audiencia se rigen por razones que pueden explicarse desde el ámbito *media economics*. La decisión del consumidor de cómo asignar su presupuesto limitado a un número ilimitado de posibles bienes es equivalente a los factores que intervienen en la elección de cómo la audiencia asigna su tiempo y su atención. La teoría de los atributos sostiene que los consumidores obtienen la utilidad no de los productos en sí, sino de las características o atributos proporcionados por los productos. El enfoque de atributos facilita la explicación de la elección del consumidor dentro de grupos de sustitutos Y entre las opciones posibles en un mercado en competencia, los atributos percibidos de una marca que genere confianza mantienen la lealtad, facilitan la repetición de consumo y dan ventajas competitivas a la empresa titular (Picard, 2011). Todo ello aplica en la toma de decisiones en las empresas para alcanzar o mantener el favor de la audiencia buscando cómo ser relevantes en una elección que se basa en dicha percepción de atributos (McClung et al., 2007).

Este marco teórico permite interpretar -en el primer artículo- los resultados del análisis exhaustivo del consumo de radio de la generación Z en España, aportando información inédita hasta ahora para una investigación académica.

5.3. La prospectiva

Uno de los principales retos que ha tenido que abordar esta investigación ha sido la escasa producción prospectiva aplicada al futuro de los medios de comunicación y, menos aún, específicamente a la industria de la radio -no solo en España-. Tanto la metodología, como la discusión y las conclusiones del tercer artículo constituyen por tanto una aportación original de esta tesis por compendio, que puede servir de precedente a futuras investigaciones en este campo.

La literatura de futuros y la prospectiva proporcionan múltiples direcciones teóricas: *Prospective, foresight, futuribles, futures studies, anticipatory studies, scenario planning, etc.*, (Schultz, 2015) pero en cualquier caso basa su reconocimiento como metodología en la abundante investigación que acredita académicamente sus hallazgos (Minkinen, 2020) y en el rigor de su aplicación: “Although Foresight may be considered by some a soft science, there is a need for rigorous methods to orient action towards a desired future. The toolbox of strategic foresight allows one to apply rigor to the foresight process by posing the right questions and reducing incoherences which often accompany group processes” (Durance y Godet, 2010, p. 1490).

5.3.1. Escuelas

Esta investigación ha hecho una profunda revisión bibliográfica para establecer precedentes que guíen tanto la elección de la escuela como de las herramientas específicas de investigación prospectiva. Y, siempre que ha sido posible, aplicadas

cuando no a la industria de la radio sí al menos al ámbito de los medios de comunicación.

Bradfield et al. (2005) distinguen tres escuelas principales en función de las metodologías y técnicas utilizadas: *intuitive-logics*; *prospective* y *Probabilistic Modified Trend Models*. Asimismo, Börjeson et al. (2006) tipifican los escenarios en predictivos, exploratorios y normativos, con subtipos en cada caso, y les atribuyen determinadas características específicas y metodologías concretas.

Esta investigación se inscribe en la escuela de técnicas lógico-intuitivas para describir escenarios de tipología exploratoria: por el propósito, por las herramientas utilizadas, por la naturaleza de los participantes, por la identificación de las fuerzas y variables, por el número de escenarios y por los criterios para su validación.

5.3.2. Los escenarios

Para Spaniol y Rowland (2019) cualquier investigación que quiera acogerse al ámbito de los escenarios deberá tener estas características: “scenarios primarily have a temporal property rooted in the future and reference external forces in that context; scenarios should also be possible and internally plausible while taking the proper form of a story or narrative description; scenarios seem to exist in sets and the scenarios that inhabit those sets are systematically prepared to co-exist as meaningfully different alternatives to one another” (p. 11).

Los escenarios son hipótesis de futuro, no predicciones, basadas en un procedimiento tasado de análisis que ayuda a la toma de decisiones; son respuestas bien trabajadas a la pregunta: “¿qué es concebible que suceda?” Por lo tanto, difieren de un pronóstico o una visión, los cuales tienden a ocultar riesgos. Los escenarios, por el contrario, hacen posible la gestión de riesgos puesto que son descripciones

vívidas de futuros plausibles. Son el vínculo entre el pensamiento futuro creativo e innovador y la planificación estratégica más práctica. Y esta planificación, o la creación de estrategias, sin el pensamiento de escenarios es más o menos inútil (Lindgren y Bandhold, 2003).

Para que los escenarios sean creíbles y útiles deben respetarse cinco principios: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia (Durance y Godet, 2010).

El propósito de la presente investigación es ofrecer el desarrollo de escenarios para que los agentes implicados puedan decidir el abordaje de la fase de planificación, que pertenece ya al ámbito de los decisores. La incertidumbre sobre variables y tendencias (Lindgren y Bandhold, 2003) obligará a las partes interesadas a desarrollar estrategias más o menos flexibles, pero, en cualquier caso, con mejor preparación (Balarezo y Nilsen, 2017).

El apartado de metodología de escenarios prospectivos amplía la descripción del proceso seguido para la determinación de herramientas específicas.

6. Metodología

Esta tesis por compendio de artículos que estudia el futuro de la radio en España recurre a una combinación de metodologías cualitativas y cuantitativas (Berganza-Conde y Ruíz-San Román, 2005). La metodología específica de cada artículo se explica en profundidad en sus respectivos apartados, y se ha elegido en función tanto del marco teórico como de la adecuación a los resultados que se pretendía obtener (Wimmer y Dominik, 2011). Las técnicas utilizadas son las siguientes:

- la revisión bibliográfica, que ha dado solidez tanto al marco teórico como a la metodología, ha permitido conocer la investigación previa sobre la industria de la radio en España, sobre el comportamiento de sus empresas y el desarrollo de su entorno, así como los precedentes de investigación específicos sobre prospectiva;
- las entrevistas en profundidad semiestructuradas (Taylor y Bogdan, 1984), tanto para la configuración de la relación entre las empresas y la generación Z como para el desarrollo de los escenarios finales;
- la encuesta a un panel de responsables, expertos y miembros de la academia (círculo de interés sobre el sector de la radio) mediante el diseño (Soriano, 2007) y envío de las encuestas por cuestionarios electrónicos autoadministrados (Google Forms);
- la explotación de resultados y la expresión en forma de tablas y/o gráficas para dar consistencia a las conclusiones mediante la visualización de dichos datos;
- la explotación de los informes de audiencias del EGM (no solo el Marco General sino que se ha tenido acceso a las bases de datos históricas de AIMC)

y de los datos del mercado de la publicidad y del comportamiento de sus empresas, bien por sus estados financieros, bien por la aplicación de ratios;

- y, por último, la proyección en cuatro escenarios descriptivos de las conclusiones.

Se han omitido la radio privada local y la regional con implantación exclusiva en un territorio para centrar la investigación en las empresas troncales de la industria en España (por audiencia, facturación e influencia). Por otro lado, se ha descartado la empresa de radio pública (estatal, regional o local) puesto que sus funciones principales y sus modelos de gestión respecto a la privada (Picard, 2011) se alejan manifiestamente del objetivo perseguido. Todo ello permite dar coherencia tanto al enfoque de la investigación como a las conclusiones obtenidas.

Los resultados de las entrevistas a los máximos directivos de estas corporaciones radiofónicas españolas, realizadas como parte de esta investigación, permiten conocer su opinión sobre el presente y los posibles escenarios en 2030 de la industria y desgranar argumentos a favor de la fortaleza actual y futura de sus empresas a pesar de estos retos del mercado. No existen precedentes de participación de dichos responsables en una investigación académica y sus respuestas han contribuido a completar las preguntas de investigación.

6.1. Metodología específica de escenarios

Los escasos precedentes de prospectiva aplicada al ámbito de los medios y de la industria de la radio en España hacen oportuna la mayor extensión de este apartado. El tercer artículo ofrece en detalle el desarrollo de cada una de estas fases

y deja anotadas las razones de la elección entre distintas posibilidades metodológicas, así como las prevenciones metodológicas tomadas con el fin de dar el mayor rigor posible a los hallazgos y a las conclusiones consiguientes.

El análisis de escenarios involucra cinco pasos: identificar el impacto; identificar a los principales interesados; identificar tendencias básicas; identificar incertidumbres clave -o críticas- y la construcción de escenarios (Sjøvaag y Krumsvik, 2018). Esta metodología centra su interés en los factores de alto impacto y baja incertidumbre (porque señalan un futuro relativamente cierto que permite la planificación); y de alto impacto y alta incertidumbre (porque son factores que pueden provocar cambios significativos en el futuro) (Ratcliffe, 2000; Lindgren y Bandhold, 2003).

La revisión bibliográfica ha permitido, por un lado, adscribir esta investigación en una de las tres escuelas prospectivas para, a continuación, seleccionar las metodologías específicas en función del objeto de estudio y la finalidad perseguida.

Del mismo modo que existe una escasa producción de investigación prospectiva aplicada a la industria de los medios, sí ha podido revisarse la extensa literatura académica que tasa la elección de metodologías según los criterios mencionados. Popper (2008) y su análisis exhaustivo de 886 investigaciones prospectivas ha sido una eficaz guía para la determinación inicial de las herramientas metodológicas específicas. El autor concluye que, en orden de mayor uso, estas son la revisión bibliográfica, el panel de expertos y los escenarios. Y añade que la norma general es una combinación de varias de ellas.

La revisión de la producción aplicada a los medios ha permitido contrastar que también para este ámbito de investigación son estas tres metodologías las más

utilizadas (como se evidencia en el tercer artículo) y, por tanto, la elección para esta tesis quedaba plenamente justificada. Refuerzan esta conclusión las entrevistas personales con el Dr. David Fernández-Quijada y el Dr. Miguel Vicente-Mariño -referenciadas en los artículos correspondientes- expertos de acreditada experiencia en la metodología prospectiva.

A continuación, era necesario establecer con rigor las normas para la aplicación de dichas metodologías. El uso normativo de las herramientas prospectivas está ampliamente descrito y se han seguido sus prescripciones, paso a paso, en esta tesis por compendio. Asimismo, se han tenido en cuenta las advertencias sobre los errores detectados por la extensa producción que analiza críticamente los procedimientos y resultados de las investigaciones: tanto en la fase de elección de herramientas, como en su aplicación para la obtención de evidencias como para la interpretación final de los resultados logrados. Todo ello ha evitado la opción no suficientemente razonada entre las herramientas disponibles -un error común, según Popper (2008), pues demasiadas veces la elección de los estudios analizados se basó en la mera intuición; o la incorporación de sesgos en la elaboración de las preguntas de investigación (Balarezo y Nielsen, 2017); o, por contra, ha contribuido a sumar herramientas cuantitativas y cualitativas para dar mayor solidez a los resultados.

Así pues, en este estudio se ha aplicado la metodología prospectiva *intuitive logics* que, a la vista de los argumentos de Bradfield et al. (2005) se ha conformado en siete etapas:

- la revisión bibliográfica (que ha dado solidez al marco teórico y a la metodología) para la fijación de las megatendencias;

- la revisión para la detección de las variables;
- la detección del panel de expertos -que incluía tanto a la propia industria como a sus *stakeholders*-;
- el diseño y envío de las encuestas mediante cuestionarios electrónicos autoadministrados (Google Forms);
- la expresión cuantitativa y gráfica de los resultados de esta fase;
- la realización de las entrevistas semiestructuradas y
- el desarrollo de los escenarios.

Esta investigación ha aplicado el diseño de escenarios exploratorios que, para Durance y Godet (2010) se ocupan de las tendencias pasadas y presentes y conducen a futuros probables. Para este tipo de escenarios las metodologías usadas son típicamente cualitativas (Sjøvaag y Krumsvik, 2018) aunque se ha hecho uso de la posibilidad (acreditada por la literatura académica) de utilizar también métodos cuantitativos (Börjeson et al., 2006), lo que ha constituido otra de las aportaciones originales de esta investigación aplicada a la industria de la radio.

El método de panel con encuesta semicerrada ha sido utilizado para la determinación del impacto y predictibilidad de dichas variables (Börjeson et al., 2006). Finalmente, las entrevistas semidirigidas -basadas en los resultados obtenidos en la fase anterior- más el análisis de los datos de las encuestas han servido para establecer los escenarios que forman las conclusiones. Cuando nos enfrentamos a un futuro incierto, el juicio personal suele ser el elemento más fiable disponible y es importante recopilar tantos juicios informados como sea posible y luego forjar un consenso (Durance y Godet, 2010).

No es menor el debate sobre el horizonte temporal. La escuela *intuitive logics* -en la que se inscribe esta investigación- acepta un rango tan amplio como de cinco hasta veinte años (Bradfield et al., 2005). La decisión de situarla a 7 años se ajusta al objetivo de transferencia propuesto. Se ha elegido en base a los impactos futuros y a la voluntad transversal de transferencia de conocimiento: el año 2030 mantiene una conexión suficiente con el presente para involucrar a los actores (Das y Ytre-Arne, 2017).

Desde este punto, el curso de la investigación ha ido de lo particular a lo general: del análisis de la falta de contacto de la audiencia más joven con el medio (la desafección de la generación Z es de uno de los principales retos de futuro para la radio) al estudio de la evolución de la industria y el comportamiento de sus empresas y decisores para culminar en el tercer artículo sobre los escenarios para este mercado en 2030.

7. Resultados

Ya ha quedado acreditada la cohesión entre los artículos que forman esta tesis por compilación. En primer lugar, la tradición teórica *media economics* ha fijado el marco para avanzar de la microeconomía a la macroeconomía. El primer artículo investiga el consumo de radio de la generación Z bajo la óptica de las corporaciones privadas de radio ya que la desafección de esta cohorte supone uno de los mayores retos para su futuro. A continuación, tal y como prescribe la metodología prospectiva *intuitive-logics*, en el segundo artículo se ha profundizado en las variables que han dado forma a este sector, y se ha descrito el comportamiento de la industria y su *management*. Esto permite explicar la estructura de este mercado dual (correlación entre audiencia y publicidad); su tendencia a la oligopolización; el paso de la madurez a la resistencia defensiva en su ciclo de vida como industria y las relaciones de causa-efecto entre las decisiones de las empresas y sus consecuencias en el mercado. Las conclusiones del segundo artículo permiten interpretar, por ejemplo, las razones del alejamiento de la generación Z de la radio.

Los hallazgos sobre las variables estructurales del sector y la determinación de en qué fase se halla de su ciclo de vida de la industria han permitido, en el último artículo, describir a modo de conclusión 4 escenarios para la radio en España en 2030. El mejor de los escenarios posibles implicaría la verdadera adaptación de la industria a la inevitable transformación digital. En el escenario menos deseable, la radio se diluye poco a poco en un océano digital.

Estas conclusiones facilitan herramientas de apoyo para las decisiones tanto de la industria -para pasar de los escenarios posibles a los deseables- como del regulador.

7.1. Artículo 1. Sin hábito no hay escucha. Radio y generación Z: radiografía de los datos de audiencia y de la estrategia empresarial para conectar con ella.

Artículo Nº 1	
Título	Sin hábito no hay escucha. Radio y generación Z: radiografía de los datos de audiencia y de la estrategia empresarial para conectar con ella
Autores	Francesc Robert-Agell, Santiago Justel-Vázquez, Montse Bonet
Revista	<i>El Profesional de la Información</i>
DOI	https://doi.org/10.3145/epi.2022.sep.15
Enlace web	https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/86900/63238
Año publicación	2022
Impacto	Según Scimago/ Scopus, con datos de 2022, Q1 en Communication, Cultural Studies, Library and Information Sciences, y en Information Systems. SJR (2022) 0,872. H-index 40. Según WoS/Social Sciences Citation Index, con datos de 2021, Q2 en Communication – SSCI y Information Science & Library Science – SSCI. JIF de 3.596 (2021). Posición 43/218 en Communication y 31/164 en Information Science & Library Science.
Contribución del doctorando	En su fase inicial, el doctorando ha llevado a cabo la conceptualización y administración del proyecto, así como la búsqueda bibliográfica, de materiales y recursos. A continuación, se ha responsabilizado de la investigación, metodología, visualización y gráficos, cálculos, redacción del borrador original, curación de los datos usados y revisión formal.
Citación	Robert-Agell, F., Justel-Vazquez, S., & Bonet, M. (2022). No habit, no listening. Radio and generation Z: snapshot of the audience data and the business strategy to connect with it. <i>Profesional De La información</i> , 31(5). https://doi.org/10.3145/epi.2022.sep.15

SIN HÁBITO NO HAY ESCUCHA. Radio y generación Z en España: radiografía de los datos de audiencia y de la estrategia empresarial para conectar con ella

Resumen

Este artículo muestra la radiografía más completa sobre la relación de la generación Z y la radio que se ha hecho en España hasta la fecha, amplía el foco más allá de los datos conocidos en investigaciones precedentes y ofrece una visión estructural del mercado recurriendo a la aplicación de las herramientas de análisis desde la perspectiva de *media economics*.

Por medio del análisis en profundidad de datos inéditos para la investigación académica y entrevistas semiestructuradas en profundidad con diferentes gestores de empresas privadas de radio (Ábside Media, Atresmedia Radio, Podium Podcast-Prisa Radio y Grup Flaix), el artículo da cuenta de la pérdida de contacto progresiva de la generación Z con el medio y señala las características del escaso consumo de radio de esta cohorte en España. Entre otras conclusiones, apunta algunos de los factores que pueden ser relevantes para atraer a esta generación a los contenidos producidos por las empresas de radio puesto que existe la convicción de que aún se está a tiempo de revertir esta situación. Una necesidad a la que debe hacer frente el conjunto del sector. Son ejemplos el desarrollo de contenido exclusivo digital; la maximización de la marca y la creación de comunidad; los contenidos pensados y producidos desde la generación Z para la generación Z; la combinación de pago y gratuidad y el fomento de media literacy como factor transversal público-privado.

Palabras clave

Generación Z; radio; audiencia; escucha; *media economics*; *media management*; contenidos; programas; géneros; programación; consumo

NO HABIT, NO LISTENING. Radio and generation Z in Spain: snapshot of the audience data and the business strategy to connect with it.

Abstract

This article shows the most complete in-depth study of the relationship between generation Z and radio that has been done in Spain to date, broadens the focus beyond the data known in previous research and offers a structural view of the market using the application of analysis tools from the perspective of the media economics.

Through the in-depth analysis of unpublished data for academic research and in-depth semi-structured interviews with different managers of private radio companies (Ábside Media, Atresmedia Radio, Podium Podcast-Prisa Radio and Grup Flaix), the article perceives the gradual loss of contact of generation Z with the medium and points out the characteristics of the low radio consumption by this cohort in Spain. Among other conclusions, the study points out some of the factors that may be relevant to attract this generation to the content produced by radio companies, since there is the conviction that there is still time to reverse this situation. This is a need that the sector must address as a whole. Examples are the development of exclusive digital content; brand maximization and community building; the content designed and produced from

generation Z for generation Z; or the combination of paid and free access, and media literacy as a transversal public-private factor.

Keywords

Generation Z; radio; audience; listening; media economics; media management; contents; programs; genres; programming; consumption

1. Introducción

La radio pierde audiencia de manera constante en España desde 2012 (del 61,9 % al 55,5 % en 2021, según el Estudio General de Medios, *EGM*). Esto es especialmente acusado entre la generación Z. Además, la radio ha visto desaparecer el 40 % de su inversión publicitaria (de 648 M € a 382 M € en 15 años) y es el medio que menos rentabiliza publicitariamente su inventario digital: solo un 3,3% de la inversión que consiguió en 2021 provenía de este mercado mientras que para la prensa –sector al que se auguraba una difícil adaptación a los nuevos hábitos de consumo de medios– la cuota de su ingreso publicitario digital ya alcanza el 54,9% (**Arce Media**, 2021).

Según el informe *Digital news report España (2021)* cae el número de personas que se informan a través de la radio, y especialmente en el rango entre 18 y 34 años, donde apenas llega al 14 %. Precisamente es aquí donde la cifra de contacto con redes sociales (*Instagram, Twitter, TikTok y Twitch*) para el consumo de información alcanza su máximo, hasta el 64 %. Y no parece que esto vaya a cambiar a corto plazo, puesto que el mismo informe constata que estos jóvenes se sienten lejos de la representación que de ellos ofrecen los medios tradicionales (**Negredo**, 2021). Los jóvenes de la generación Z se informan mayoritariamente a través de las redes sociales, plagadas de *fake news* (**Pérez-Escoda, Ana; Barón-Dulce, Gema; Rubio-Romero, Juana**, 2021), a pesar de que la radio continúa siendo el medio más creíble (así lo ha reflejado reiteradamente el *Eurobarómetro*, nuevamente en su edición de invierno 2021/2022). Y esto sucede incluso entre los estudiantes universitarios, a quienes se supondría un acercamiento más crítico y formado al consumo de medios (**Pérez-Escoda; Pedrero-Esteban**, 2021).

No se trata de una caída de consumo homogénea ya que varía de unos formatos a otros. Tampoco se trata de un retroceso global, pues resiste mejor en otros países de nuestro ámbito cultural. Entre los últimos 5 y 10 años la pérdida de audiencia entre la generación Z tanto en Francia como en España ha sido del 18 % y del 16 % respectivamente, mientras que en casos como Alemania la caída ha sido solo del 9 %. Cabe decir que en ambos mercados la penetración era mayor que la española para esta cohorte (**Mars**, 2021). Pero los contrastes no acaban aquí: en Australia la cohorte de entre 10 y 17 años alcanza una penetración del 87 % y el tramo entre 18 a 24 años llega al 75 %, con un crecimiento constante en los últimos 5 años (**Cheick-Hussein**, 2021).

Distintas iniciativas de carácter empresarial que se están llevando a cabo tanto en nuestro país como en el resto de Europa sugieren la relevancia del tema de investigación propuesto. Valgan como ejemplo las jornadas *La Ràdio i els joves* de la Associació Catalana de Ràdio (ACR); los estudios específicos del European Group of Television Advertising (EGTA); los informes de la European Broadcasting Union (EBU) o del Radiocentre británico sobre la generación Z en Europa.

La existencia de datos de aumento de contacto de esta generación con los contenidos sonoros hablados puede igualmente indicar un camino para las empresas de radio. Según *Edison Research*, la escucha de contenidos hablados en Estados Unidos ha aumentado un 40 % en los últimos siete años. Este crecimiento se explica fundamentalmente por el mayor consumo de podcasts entre las audiencias más jóvenes: un crecimiento del 116 % en el caso de la generación Z (**Edison Research**, 2021, 2022).

Empieza a haber literatura científica que amplía la perspectiva de investigación con resultados que abordan la brecha entre la radio y los jóvenes: comparativas entre distintos mercados (**Espinosa-Mirabet; Ferrer-Roca**, 2021); el caso de éxito de RAC 1, una generalista con alto índice de audiencia juvenil (**Espinosa-Mirabet; Gutiérrez; Martí-Martí**, 2021); el papel y función del servicio público (**Lowe; Maijanen**, 2019); la psicología del consumidor de radio aplicada a esta generación (**Lissitsa; Tabor**, 2021), etc.

Esta investigación pretende aportar conocimiento a un medio poco investigado (**Piñeiro-Otero**, 2017; **Repiso; Torres-Salinas; Delgado-López-Cózar** 2011) y hacerlo desde una perspectiva no habitual en España al acercarse a la relación entre la radio y la generación Z bajo el prisma de *media economics*. Esta corriente ha sido históricamente ubicada en el polo opuesto a la de la Economía Política de la Comunicación (conocida también como *critical approach* o corriente crítica), ignorando que ambas han ido evolucionando de la mano, fruto de la mutua influencia (no exenta de reconvenciones) y la de otras corrientes (i.e. la aproximación evolutiva o la institucional) (**Cunningham; Flew; Swift**, 2015; **Bonet**, 2017). Como apuntaron en su momento algunos de los principales representantes de esta perspectiva, estrictamente hablando no existe la *media economics* sino un conjunto de teorías tomadas de la economía y la gestión y aplicadas al funcionamiento de los medios (**Picard**, 2006; **Albarran**, 2012). No en vano, las distintas ediciones de una de las obras más representativas han unido la economía y la gestión en un mismo campo de estudio: *Handbook of Media Management and Economics* (. **Albarran; Chan-Olmsted, Wirth**, 2006. **Albarran; Mierzejewska, Jung**, 2018).

A pesar de todas sus características particulares, la radio como industria (especialmente la privada comercial) funciona sobre la base de un sistema más o menos consensuado, en el que la medición de audiencias es uno de sus pilares fundamentales. “Thus, economics is concerned with *what* is produced, the technology and organization of *how* it is produced, and *for whom* it is produced” (**Owers; Carveth; Alexander**, 2004, p. 5). Ante un mercado dual la radio opera ofreciendo contenido a los oyentes y vendiendo acceso a estos oyentes a anunciantes que buscan su *target*

ideal (Albarran, 2004) . Las empresas de radio crean un producto pero “participate in two separate good and service markets... and that performance in each market affects performance in the other” (Cunningham; Flew; Swift, 2015, p. 18).

Este artículo se centra en lo que los estudios de audiencia demuestran desde hace tiempo, a saber, que el “for whom” decae y, con ello, el acceso que se ofrece a los anunciantes; en conjunto, el sistema se tambalea y los gestores radiofónicos deben hacerle frente.

La escasa producción de estudios académicos sobre radio en las últimas décadas, al menos en Europa, ha primado aproximaciones desde la teoría de los géneros o los estudios culturales, y han sido menos los que han aplicado la aproximación crítica y, aún menos, la economía de medios. Este estudio, desde la óptica de quienes deben tomar decisiones que marcan el rumbo de la empresa, permitirá un análisis de causas, factores determinantes y posibles acciones con el objetivo de transferencia de conocimiento al mundo empresarial, puesto que se constata el avance en paralelo de la misma preocupación tanto en la universidad como en la industria radiofónica. No obstante, la academia produce conocimiento que no siempre llega a las empresas.

Para ello, se amplía el foco más allá de los datos conocidos hasta ahora y una vez tasadas las características de contacto con la radio de esta generación, se ofrecerá una visión estructural del mercado recurriendo a la aplicación de las herramientas de análisis desde la perspectiva de *media economics*: por qué la oferta de este mercado no atrae a esta audiencia y si esto es en alguna medida reversible.

Esta investigación busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

P1 ¿Cómo es la escucha de radio de la generación Z en España?

P1b. ¿Cuándo, dónde y qué géneros consume?

P2. ¿Cómo se analiza desde las empresas la relación de los jóvenes de esta generación con la radio?

P2b. ¿Sobre qué factores estructurales creen estas empresas que se puede incidir para atraer a esta generación hacia sus contenidos sonoros?

A las dos primeras preguntas responderemos con el análisis en profundidad de datos inéditos para este objetivo de investigación académica en España procedentes del *EGM* y a las preguntas P2 y P2b a partir de cuatro entrevistas en profundidad semiestructuradas con diferentes perfiles profesionales de la gestión de empresas privadas de radio. El estudio pone el foco solo en los tres grandes operadores de radio privada en España. Su volumen de facturación y su modelo de ingreso casi exclusivo por publicidad les hace afrontar con más interrogantes la fractura del sistema dual que apuntábamos anteriormente.

2. Marco teórico

2.1. Radio y generación Z en España.

Ya ha quedado acreditada tanto la oportunidad de dividir la población en segmentos generacionales, como de atribuir a dichos segmentos unos valores, ideas, creencias

y actitudes comunes basados en el hecho de que comparten experiencias y han vivido contextos sociales y acontecimientos políticos y económicos similares. Y específicamente el rendimiento que de ello se obtiene cuando pretendemos estudiar el comportamiento respecto al consumo de radio (**Lissitsa; Laor**, 2021).

Estos valores, preferencias y hábitos de consumo cultural trascienden fronteras en nuestro ámbito de estudio: en la jornada sobre la radio y la generación Z organizada por ACR (2021) los ponentes coincidieron en que esta cohorte de nativos digitales vive permanentemente conectada a través del *smartphone* a sus redes sociales o a contenidos en los que el video tiene un peso esencial; aquello que consume está asociado a sus valores; está acostumbrada a hacerlo cuando quiere; crea sus propios productos audiovisuales; es interactiva y es difícil captar su atención. Por tanto, para sus oídos, todas las propuestas de contenidos se igualan y es aquí donde empiezan las dudas de los operadores de radio sobre cómo acceder a esta generación: ¿ir dónde consumen?; ¿una aplicación propia?; ¿compartir marca en un agregador que la diluye? (**Fernández-Quijada; Mars; Pedrero-Esteban**, 2021).

Añadamos a esta centralidad del consumo en móvil que la mensajería es utilizada por esta generación como herramienta para construir comunidades. Parte de su consumo mediático proviene de estas redes, no solo para el entretenimiento sino también para los contenidos informativos. No se cuestiona el algoritmo porque ahorra esfuerzo, e ignora la oferta de la linealidad de una parrilla, excepto cuando esta se adapta a sus propias actividades (de ahí el consumo en desplazamientos en automóvil). El período de contacto suele ser breve y el acceso, con pocas complicaciones técnicas, se hace sin necesidad de espera (**Mars**, 2021). No en vano **Albarran** (2019) destaca el interés por el estudio del uso intensivo del móvil bajo la óptica de conceptos económicos como la asignación de tiempo y dinero (*allocation*) y profundiza en ello cuando describe las futuras áreas de investigación para la disciplina *media economics*: “*This heavenly-driven technology era will drive much of the interest of researchers in this current era of media economic research.*” (p. 10).

La investigación previa cuantitativa o cualitativa-cuantitativa en España señala a la pérdida de contacto de la radio con esta generación en todos los casos y aporta elementos de reflexión pero que no han calado en la industria, a pesar de su preocupación. La rapidez con la que se suceden los acontecimientos nos hará ser prudentes sobre afirmaciones a largo plazo porque fenómenos de consumo de esta generación que parecían resistentes en el tiempo han cambiado en muy pocos años. Sirva como ejemplo que los dispositivos portátiles sí han desplazado a la radio contra lo que constataban **Perona-Páez; Barbeito-Veloso; Fajula-Payet** (2014). Esta investigación permitirá también ir un paso más allá de las conclusiones que se han obtenido hasta ahora sobre el consumo de la radio y la generación Z (por ejemplo, los datos genéricos de consumo del medio de **López-Vidales; Gómez-Rubio**, 2014). Ampliaremos también desde el ámbito cuantitativo la aportación de **López-Vidales; Gómez-Rubio** (2021) sobre los consumos de la generación Z comparados con los de la generación *millennial* y donde se constata la disminución de penetración de la radio entre estas dos cohortes. Gracias, pues, al acceso a los informes completos de *AIMC*

profundizaremos en qué productos concretos les atraen, cuándo y cómo los consumen.

Pedrero-Esteban; Pérez-Maíllo; Sánchez-Serrano (2019) describen los retos a los que se enfrenta el sector de la radio ante la desafección de los “nativos digitales”: las empresas de radio no disponen de datos de audiencia de menores de 14 años (edad de corte para el *EGM*); sin estos datos, las empresas cuya mayor fuente de ingresos es la publicidad no tienen acceso a las marcas que se dirigen a este segmento de la población; por tanto, la industria radiofónica ha abandonado la producción de contenidos específicos para público infantil. Paradójicamente, esta falta de producto impide el contacto presente y futuro con el medio de estas generaciones, puesto que los consumos culturales son “habit forming” (**Hoskins; McFadyen; Finn**, 2004, p. 73). Y se pone en riesgo la viabilidad futura de estas empresas que ven menguar progresivamente el relevo generacional de su audiencia.

No menos acuciante es el reto de la distribución digital y la competencia que supone para la radio el crecimiento de las plataformas de *podcasting* como apuntan **Terol-Bolinches; Pedrero-Esteban; Pérez-Alaejos** (2021).

Las empresas de radio han dejado de invertir en programación orientada a niños y preadolescentes porque el *EGM* no les incluye en su universo. A los jóvenes de más de 14 años los contenidos de la radio cada vez les resultan menos atractivos. Internet ha puesto a su alcance alternativas más sugerentes incluso para la escucha de música, ámbito de contacto referencial con el medio para esta generación hasta hace pocos años. Y la radio ya no lidera la expansión de la oferta de audio donde han irrumpido con fuerza *Spotify*, los *GAFAM*, etc.

El diagnóstico, por consistente que haya podido ser, no ha venido acompañado de acciones de reversión: “Los contenidos por afinidad podrían constituir una fórmula para la atracción, pero es la radio musical la que tiene un reto interesante por seducir a los usuarios en un ecosistema en el que la música se consume de forma directa, personalizada, instantánea, en tiempo real y a través de servicios de música a la carta (*Spotify, Apple Music, Deezer*, etc.) o de forma audiovisual (*YouTube*)” (**Moreno-Cazalla**, 2018, pp. 477-478).

Todas estas aportaciones sustentan la afirmación inicial: la generación Z siente la radio como algo ajeno.

2.2. Media Economics

A pesar de su importancia para la correcta interpretación del ecosistema mediático, la economía ha estado presente en menor medida de lo que puede aportar a dicho campo. La perspectiva teórica conocida como *media economics* o economía de los medios permite dar una visión estructural a los datos obtenidos de la relación entre la generación Z y el medio, relacionando oferta y demanda. La eficiencia económica es el objetivo y a la vez la razón que explica el comportamiento de las industrias, las empresas y los consumidores y de ello da buena cuenta esta corriente de pensamiento (**Cunningham; Flew; Swift**, 2015). Las constantes que describe para la estructura del mercado y la teoría de comportamiento de las firmas nos sirven de

base. Los conceptos de maximización del beneficio, aplicación del análisis incremental, gestión de la incertidumbre y del riesgo (amplificado en los *media*) o las posibles causas en el cambio de la demanda (**Hoskins; McFadyen; Finn, 2004**).

En relación a su entorno, **Doyle** (2013) lleva al extremo la formulación de la radio como producto de consumo de producción eminentemente local, sobre el que la disrupción digital tiene un efecto tan desestabilizador como generador de nuevas oportunidades en este mercado dual: contenido para los oyentes; acceso a los oyentes para los anunciantes. Existe, pues, una correlación entre el producto, la audiencia y el ingreso (**Hoskins; McFadyen; Finn, 2004**) que empuja de manera imperativa a los medios a lograr inversión publicitaria, lo que somete a esta industria al rigor de los modelos y estructuras de decisión de la industria publicitaria y los criterios que guían su inversión (**Doyle, 2013**).

La inexistencia de datos de audiencia para los menores de 14 años en España hace inviable la inversión publicitaria en una oferta programática dirigida a este público. Y las iniciativas que se pusieron en marcha desde el ámbito empresarial tuvieron que ser abandonadas (Onda Mini, por ejemplo). Asimismo, la correlación entre volumen de audiencia potencial y demografía implica el aumento de inversión dirigida a las cohortes poblacionales más amplias (“lucrative Baby Boom”) y el consiguiente abandono de las cohortes de menor densidad y poder adquisitivo (**McClung; Pompper; Kinnally, 2007, p.104**).

La comparación con otros mercados nos hace ver la importancia de la oferta específica del sector público para la audiencia infantil y la generación Z. Más allá de las polémicas sobre su competencia o complementariedad, más allá del análisis coste beneficio en términos empresariales, la introducción de variables asociadas a los valores de misión de servicio público, explican la dedicación de recursos de las administraciones (**Hoskins; McFadyen; Finn, 2004**) que han impulsado una notable variedad de formatos radiofónicos o de audio específicos para audiencias infantiles y juveniles en estos países (Australia y Gran Bretaña como paradigma). Asimismo la Unión Europea de Radiodifusión (*UER / European Broadcasting Union, EBU*), organismo que integra a las corporaciones públicas de medios audiovisuales, considera la conexión con las audiencias jóvenes como una de las funciones de aportación de valor a la sociedad de dichas entidades (**EBU, 2021**).

Llegamos de este modo a otro de los pilares de esta investigación: los medios como producto de experiencia. “Experience goods contain attributes that in the main can only be evaluated by the consumer after purchase through experience with the good” (**Hoskins; McFadyen; Finn, 2004, p. 76**). Y cualquier producto que quiera conectar con la generación Z deberá tener en cuenta cuáles son los atributos que este producto mediático deberá reunir en función de sus percepciones de utilidad para poder ser, como mínimo, probado. De ahí la importancia tanto de la *media literacy* (puerta de contacto al medio por parte de estas generaciones y viceversa), como de oferta de contenidos específica, producida desde el ámbito público o privado.

Cuando la investigación se ha centrado en la demanda y no en la oferta (**McClung; Pompper; Kinnally**, 2007) se ha logrado dibujar el proceso psicológico (percepción de atributos y elección) por el que se adoptan nuevos medios. Y no necesariamente un medio sustituye al siguiente: pueden complementarse en función de la percepción de utilidad y valor. Por tanto, un esfuerzo del medio radiofónico para atraer a la generación Z no está condenada forzosamente al fracaso.

Nuestro círculo teórico se cierra con otra perspectiva, la del *media management* y su interdependencia con *media economics*, apuntada ya al inicio de este artículo, que nos ayuda a explicar lo conservador de las decisiones que mantiene el actual *statu quo* de la oferta; cómo esta incertidumbre resulta paralizante, y cómo se mide el riesgo en términos económicos. No existe garantía de éxito en la fijación de estrategias empresariales porque es imposible tener bajo control todas las variables externas. Pues bien, este factor de imprevisibilidad se multiplica en la industria de los medios. Da buena cuenta de la importancia de este aspecto concreto la llamada a aumentar la investigación sobre la forma como las firmas de medios se comportan ante la incertidumbre y el riesgo (**Picard**, 2018, p. 116).

Para **Doyle** (2013) los componentes del círculo virtuoso en la gestión de productos mediáticos son unas inversiones elevadas sumadas a períodos largos de tiempo para consolidar la oferta. Pero, en muchos casos, o el período de tiempo o la cantidad a invertir exceden de lo posible en los presupuestos anuales. Los crecimientos de audiencia y de ingresos publicitarios en los medios son lentos —excepto en el caso de las estrellas radiofónicas cuando cambian de cadena—. Por tanto, cualquier análisis incremental aplicado a la audiencia obtenida de una inversión en un contexto de tanta incertidumbre explica la ausencia de contenidos sonoros dirigidos a estos segmentos de población producidos por las empresas de radio privadas o públicas (**Hoskins; McFadyen; Finn**, 2004).

Estos factores sumados explican también la renuncia de estas empresas a la búsqueda de adyacencias (**Küng**, 2017), para multiplicar su oferta hacia otros mercados y hacia otros productos (área en la que caería la expansión hacia este *target*). Además en el caso de las corporaciones privadas los análisis financieros no admiten margen discrecional. La prudencia gana al riesgo, a pesar de que esta es una industria “winner-takes-it-all”: las iniciativas exitosas se llevan una parte desproporcionada de la recompensa (**Hesmondhalgh**, 2019).

Bonet; Sellas (2019) dan un ejemplo de duda inmovilizante y retraso en la toma de decisiones de inversión cuando se refieren a las dudas de las empresas de radio ante el distribuidor en el nuevo mercado de audio (en el contexto de la lucha entre *broadcast* y *broadband*). Este comportamiento no se circunscribe a la dirección de las empresas privadas. Sucede igualmente en las empresas públicas, como ponen de manifiesto **Lowe; Maijanen** (2019, p. 6): forma parte de la misión de servicio público atraer audiencias jóvenes. Pero esto exige innovación y generalmente las organizaciones favorecen la explotación de productos ya establecidos, por procedimientos y maneras de pensar familiares. Incluso las públicas. Las empresas exitosas y de larga trayectoria sienten aversión al riesgo.

3. Metodología

Esta investigación dará respuesta a las preguntas formuladas con una metodología que combina análisis cuantitativo y cualitativo: por un lado la explotación de los datos de los informes *EGM Radio* y, por otro, la realización de entrevistas semiestructuradas en profundidad a expertos en gestión del sector.

El análisis cuantitativo se basa en los datos que *AIMC* obtiene para los informes *EGM*, y que suman 78.000 entrevistas en una muestra de mayores de 14 años. De esta muestra, 7.491 encuestas son a jóvenes de entre 14 y 24 años –muestra proporcional a la representación de esta cohorte de edad sobre el total población–, con una distribución también proporcional por comunidad, provincia y tamaño de hábitat.

Para esta investigación se ha tenido acceso a los contenidos no públicos (solo para asociados) de los citados informes, que nunca habían sido utilizados para abordar el consumo específico de esta generación. La revisión de los estudios más recientes sobre la generación Z en España (**Espinosa-Mirabet; Ferrer-Roca, 2021; Barrios-Rubio; Gutiérrez-García, 2021; Espinar-Ruiz; González-Díaz; Martínez-Gras, 2020; Soengas-Pérez; López-Cepeda; García, 2019; Catalina-García; López de Ayala; Martín-Nieto, 2017; López-Vidales; Gómez-Rubio, 2021**) se basan en muestras con sesgos geográficos o de perfil (básicamente entre estudiantes universitarios). En cambio, *AIMC* avala la representatividad de sus resultados sobre el conjunto del universo, ya que los destinatarios necesitan información fiable para la toma de decisiones estratégicas sobre inversiones publicitarias o programación.

Tabla 1.

Resumen de estudios previos

	Tamaño muestra	Segmentación
Espinosa-Mirabet; Ferrer-Roca, 2021	200	Estudiantes de 2 universidades
Barrios-Rubio; Gutiérrez-García, 2021	160	Estudiantes de 2 universidades
Espinar-Ruiz; González-Díaz; Martínez-Gras, 2020	168	Estudiantes de 1 universidad
Soengas-Pérez; López-Cepeda; García, 2019	100	Estudiantes de 5 universidades
Catalina-García; López de Ayala; Martín-Nieto, 2017	214	Estudiantes de 1 universidad
López-Vidales; Gómez-Rubio, 2021	1908	Variables sociodemográficas

Tabla: Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica • Creado con Datawrapper

Esta investigación ofrece, en primer lugar, una breve visión diacrónica de minutos de consumo y penetración para situar la caída de contacto de esta generación con el medio radio, y en segundo lugar un análisis sincrónico más exhaustivo con datos del año móvil 2021. Para el primer estado de situación se toman como referencias temporales los años 2009, 2012 y 2021. Los individuos que forman la generación Z empiezan a cumplir 14 años (corte inferior para la muestra *EGM*) a partir de 2009.

Incluimos además datos de 2012 porque este año es el del pico de penetración histórico para el medio radio (61,9 %), no alcanzado desde 1982, y que no se ha vuelto a repetir.

Para las conclusiones de consumo reciente, se toman los datos de la tercera oleada de 2021 y al año móvil correspondiente, la más cercana a la fecha de cierre de esta investigación. En este caso el análisis descansa en los datos de audiencia acumulada semanal. La explotación de los datos consiste en la determinación de resultados para las siguientes variables cuantitativas: a) onda o plataforma de emisión, b) lugar de escucha, c) tipo de radio (musical y generalista) y d) horario de consumo. Aportamos dato absoluto y porcentual, siempre que sea relevante para enmarcar su representatividad.

Tanto para las programaciones temáticas como para las generalistas, *AIMC* ofrece los datos de la generación Z en dos tramos (de 14 a 19 años y de 20 a 24 años). Hemos pedido a la fuente, *AIMC*, los datos agregados para la cohorte completa (de 14 a 24 años). En cuanto al análisis de las generalistas privadas, del dato de audiencia por hora obtenemos cuáles son los programas y por tanto los géneros que atraen a esta generación a la radio convencional. En este caso solo hemos considerado horas con porcentaje de escucha de generación Z igual o superior al promedio total de la cadena, y con un número absoluto de oyentes significativo sobre su audiencia total (desestimamos los datos porcentualmente elevados pero poco relevantes en términos absolutos). Cabe decir que las horas con mayor audiencia absoluta reflejan por norma general el mismo porcentaje promedio de escucha de la generación Z (entre el 2,2 % y el 2,4 %). Por tanto, siendo una cifra de oyentes elevada no la hemos considerado significativa para nuestro objeto de estudio, puesto que es el consumo no específico.

Para las temáticas musicales, mucho más abundantes, solo hemos considerado cadenas nacionales en cuyo porcentaje de audiencia la generación Z superara el 7,1 % de promedio (para tomar en consideración solo las más atractivas para este *target*) e igualmente con cifras absolutas relevantes en comparación con la audiencia total. Las emisoras que se han tenido en cuenta en una primera fase han sido Megastar, Flaix, Los 40 Urban, Flaixbac, Hit FM, Los 40 y Europa FM. Se incluyen también los dos productos del grupo catalán Flaix (Flaix FM y FlaixBac) por su importancia en términos absolutos (número de oyentes superior a cadenas nacionales a pesar de no tener la misma cobertura) y relativos (con dos productos con el porcentaje más alto de penetración en esta generación desde 2013, ocupando 2 de las 3 primeras posiciones en el ranking de Catalunya).

Con el análisis de estos datos podemos concluir cómo son los consumos de radio de la generación Z en España. Para esta parte de la investigación se contó con la colaboración de Virginia Vides, subdirectora de Marketing y Contenidos de Atresmedia Radio, y de José Andrés Gabardo, director técnico de *AIMC*, que dieron soporte en el proceso de análisis y explotación de los datos del *EGM*.

Por lo que respecta a la parte de análisis cualitativo, este se desarrolló a partir de la realización de entrevistas en profundidad a profesionales de referencia en el sector.

Se utilizaron cuestionarios semiestructurados que contemplaban nuevas preguntas en función de la respuesta de los entrevistados y algunas específicas en relación con su cargo. Las preguntas se agruparon en bloques temáticos y abordaron su visión del desapego de la generación Z hacia la radio; posibles estrategias para atraerla (contenidos, distribución, etc.) la importancia de la creación de marca y comunidad; ; los modelos de negocio y el riesgo como factor de gestión. Las entrevistas fueron transcritas y después se agruparon las respuestas en cada uno de los bloques. Estos son los 4 entrevistados:

- Directivos responsables de contenidos y marketing de las tres principales corporaciones privadas de España; José María Moix, director de Programas y Marketing de Atresmedia Radio; Lourdes Moreno-Cazalla, responsable de Producción ejecutiva, Distribución y Audiencias en Podium Podcast-Prisa Radio; y Javier Llano, director de cadenas musicales de COPE-Ábside Media.

- Carles Cuní, presidente de Grup Flaix, como ejemplo de un caso de éxito.

Una vez realizadas las entrevistas –que se desarrollaron coincidiendo con una fase avanzada del análisis cuantitativo se agruparon las respuestas en los diferentes bloques que estructuran los cuestionarios. Las aportaciones más relevantes se recogen en un cuadro resumen que se puede consultar en el apartado de resultados. Se dispone tanto de las autorizaciones de *AIMC* para publicar datos del *EGM* como de los consentimientos informados de las personas entrevistadas.

4.Resultados

4.1. Análisis de los datos

4.1.1. Caída lenta pero constante en los últimos años

Para enmarcar el consumo de radio de la generación Z resumimos brevemente el estado de la cuestión para el conjunto de la audiencia entre 2012 y 2021. Los datos de *AIMC* revelan una caída evidente de penetración y de minutos de escucha de la radio en España . Si tomamos la serie histórica desde 2012 (es el último año donde la radio supera el 61,9 % de penetración) la pérdida de oyentes es del 7,3 %; cae en todas las cohortes y llega a perder un 19,3 % en la cohorte objeto de estudio. La escucha promedio ha perdido 22 minutos desde los 114 que alcanzó el año 2012. Tiene un peor comportamiento la radio temática que la generalista, tanto en consumo (pierde 15 minutos frente a 4) como en penetración (ha perdido 5,7 puntos porcentuales frente a los 1,9 de la radio generalista).

El consumo por tipo de onda indica que la FM continúa siendo la forma más habitual de contacto con el medio (46,9 % de la audiencia) pero cae desde el 52,4 % de 2009 y del 56,9 de 2012. Esta pérdida no se ve compensada por la escucha de radio a través de internet. La escucha lineal o por podcast suma el 7,8 % en 2021, y solo avanza 5,7 puntos en 9 años. Desde 2018 *AIMC* separa el dato de podcast y *streaming*, pero en ambos casos observamos un crecimiento muy lento y una aportación muy baja a la escucha total de radio, aunque **Vides** (2021) cree que puede haber un consumo mayor del podcast (tomando de referencia por ejemplo los datos de IAB) porque en digital no se distinguen los consumos en diferido del directo, y

apunta a una evolución en la integración de datos para conciliar estos resultados. A pesar de ello, los datos de consumo digital sí crecen en comparación con los de FM. Y, finalmente, los datos de lugar de escucha reflejan el gran peso que tiene para la población general la escucha en casa, con el 54,9 % en 2021. Desde 2009 el consumo doméstico es el más estable, y la escucha en el coche la que más crece (hasta el 23,4 %), en detrimento del lugar de trabajo (del 26,1 de 2009 hasta 19 % de 2021).

4.1.2. Evolución del consumo de radio en la generación Z

Hecha esta breve caracterización de algunos datos de consumo de la radio en España, veamos el comportamiento diferencial de la generación Z, tanto desde un punto de vista diacrónico como sincrónico.

Entre 2009 y 2021 la cohorte de 14 a 24 años ha caído en 140.000 habitantes pero la pérdida para la radio ha sido mucho peor puesto que ha multiplicado esta cifra por 4,5, lo que supone una pérdida de 614.000 oyentes. La radio temática musical cae también 10 puntos en este período (cuando esta cohorte sumaba el grueso de su audiencia) mientras que se mantiene en el caso de la radio generalista (si bien no aporta más del 11 % a su total).

Tabla 2.

Penetración de la radio en España en 2009 y 2021

		2009	2021
14 a 24 años	Oyentes (miles)	2970	2356
	Porcentaje de oyentes sobre el total de población de la franja de edad	54,5%	44,6%
Total de la población	Oyentes (miles)	21836	22364
	Porcentaje de oyentes sobre el total de población	55,3%	54,6%

Fuente: AIMC. EGM de febrero a noviembre de 2009 y 2021 • Creado con Datawrapper

El contraste es mucho mayor con la penetración de 2012, puesto que esta cohorte sumaba dos puntos más de audiencia que el promedio y llegaba al 63,9 %. En 2021 la pérdida promedio para el conjunto de la población ha sido de 7,3 puntos pero en esta cohorte la caída ha llegado hasta el 44,6 % (19,3 puntos porcentuales menos).

En línea con estos diferenciales, el tiempo medio de consumo entre 2009 y 2021 cae un 14,6 % para el conjunto del universo considerado, mientras que para la generación Z la pérdida es casi del 50 %.

Tabla 3.

Tiempo diario medio de consumo de radio en minutos

	2009	2021
Total población	107,7	92,1
14 a 24 años	97,1	48,8

Fuente: AIMC. EGM de febrero a noviembre de 2009 y 2021, de lunes a domingo • Creado con Datawrapper

En cuanto a la escucha a lo largo del día apreciamos el adelanto del *prime time* en generalistas y un cambio de consumo en la noche, donde ha desaparecido el pico que coincidía con el contacto de esta generación con los programas deportivos nocturnos. Igualmente, para la temática musical la curva de contacto a lo largo del día desplaza un par de horas el *prime time* desde las 13.00 h, que termina mucho antes por las rutinas de esta generación.

4.1.3. Consumo de radio de la generación Z en 2021

En cuanto a la tipología de programación con los que entra en contacto la generación Z se observa que la elección de la temática musical multiplica por 3 la de radio generalista. A pesar de ello, nos movemos en cifras de apenas un tercio de la población de esta cohorte. Además, si tomamos los datos tal y como aparecen originalmente en el informe *EGM* (en dos franjas de 14 a 19 años y de 20 a 24 años) las cifras son inferiores en el primer tramo, lo que indicaría un peor pronóstico para los años próximos puesto que al no haber contacto, no es probable que haya consumo futuro.

Tabla 4.

Escucha de la generación Z por tipología de programación en 2021

	Población en miles	Escucha de radio	Generalista	Musical
Total Población	40,948	54,6%	28,3%	29,1%
14 a 19 años	2,923	42,9%	12,6%	31,1%
20 a 24 años	2,364	46,5%	13,5%	33,9%
14 a 24 años	5,287	44,5%	13,0%	32,4%

Fuente: AIMC. EGM de febrero a noviembre de 2021 • Creado con Datawrapper

La FM continúa siendo la forma más habitual de contacto con el medio para esta cohorte, sin alejarse mucho de lo que constatamos para el resto del universo. Y también aquí el dato de escucha digital señala el alejamiento de la radio de esta generación, pues el *streaming* no aumenta significativamente como podría esperarse de una generación de nativos digitales y solo la escucha por podcast supera ligeramente a la media de la audiencia total.

Tabla 5.

Audiencia de radio según onda o plataforma de escucha en 2021

	Población en miles	Escucha de Radio	Radio OM	Radio FM	Radio Internet	Internet Streaming	Internet Podcast	Radio TDT
Total población	40.948	54.6%	1.4%	46.9%	7.8%	5.9%	2.3%	1.7%
14 a 19 años	2.923	42.9%	0.3%	36.0%	6.6%	4.2%	2.5%	1.3%
20 a 24 años	2.364	46.5%	0.3%	39.3%	7.9%	4.8%	3.5%	1.3%
14 a 24 años	5.287	44.5%	0.3%	37.5%	7.2%	4.5%	2.9%	1.3%

Source: AIMC. EGM febrero a noviembre 2021 · Created with Datawrapper

Una de las diferencias en los hábitos de esta generación respecto del promedio de la audiencia la encontramos en el lugar de escucha. Para esta cohorte el coche es el primer lugar de contacto con la radio y supera en 10 puntos porcentuales el dato de la audiencia total. Y solo un tercio del consumo declarado se produce en casa.

Tabla 6.

Audiencia según lugar de escucha en 2021

Datos de población y del total de oyentes expresados en miles

		Total población	14 a 24 años
	Población	40948	5287
Casa	Total oyentes	12440	868
	%	55,6%	33,4%
Coche	Total oyentes	10058	1452
	%	45,0%	55,8%
Trabajo	Total oyentes	2250	153
	%	10,1%	5,9%
Otro lugar	Total oyentes	899	129
	%	4,0%	5,0%

Fuente: AIMC. EGM de febrero a noviembre de 2021 · Creado con Datawrapper

4.1.4. Consumo de temática musical

El orden de la tabla refleja la mayor aportación de oyentes de esta cohorte a cada cadena, con independencia de su cifra absoluta y siempre por encima del porcentaje promedio. En cuanto al consumo a lo largo del día los datos de mayor penetración coinciden con los momentos de mayor audiencia de las cadenas respectivas y que siguen las rutinas diarias de este público, con dos picos, uno por la mañana a partir de las 8 –pero que acaba antes que la generalista, a partir de las 10.00 h–, y un pico largo entre las 20.00 h y hasta las 23.00 h.

Tabla 7.

Porcentaje que representa la Generación Z sobre el total de la población, sobre el total de la audiencia de radio y sobre el total de oyentes de la radio musical, detallado por cadenas, en 2021

	Población	Radio	Radio musical	Mega Star FM	Flaix	Flaix bac	Los 40 Urban	Hit FM	LOS40	Europa FM
14 a 24 años	6,5%	5,2%	7,1%	14,8%	13,9%	12,4%	12,1%	10,1%	10,2%	8,3%

Fuente: AIMC. EGM de febrero a noviembre de 2021 • Creado con Datawrapper

4.1.5. Consumo de radio generalista

La aportación de la generación Z a la radio generalista es muy baja y apenas hay diferencias entre las tres principales cadenas privadas españolas.

Tabla 8

Porcentaje que representa la Generación Z sobre el total de la población, sobre el total de la audiencia de radio y sobre el total de oyentes de la radio generalista, detallado por cadenas, en 2021

	Población	Radio	Radio generalista	Ser	Cope	Onda Cero
14 a 24 años	6,5%	5,2%	2,8%	2,4%	2,4%	2,2%

Fuente: AIMC. EGM de febrero a noviembre de 2021 • Creado con Datawrapper

La curva de audiencia de esta generación en la radio generalista marca un único pico pronunciado coincidiendo con las horas del *prime time* del resto de la audiencia (sobre las 8.00 h de la mañana). En cambio ha disminuido notablemente el pico que coincidía con la emisión de las tertulias deportivas de la noche a pesar de que continúa siendo uno de los pocos momentos de contacto con estas emisoras, con datos absolutos muy inferiores a los de hace unos años.

Tabla 9.

Franjas horarias y programas con mayor aporte de audiencia de la generación Z en 2021

	Programa	Cadena	Género	Oyentes de 14 a 24 años	% de oyentes de 14 a 24 años de cada programa
Lunes a viernes					
8:00h a 9:00h	Hoy por Hoy	SER	Tramo informativo en magazín	60,000	4,6%
23:00h a 23:30h	El partidazo de COPE	COPE	Deportivo	32,000	8,9%
8:00h a 9:00h	Más de Uno	ONDA CERO	Tramo informativo en magazín	38,000	5,4%
Sábado					
7:00h a 7:30h	Matinal en la SER	SER	Informativo	33,300	6,6%
18:00h a 19:00h	Carrusel deportivo	SER	Deportivo (retransmisión)	55,000	13,9%
19:00h a 20:00h	Carrusel deportivo	SER	Deportivo (retransmisión)	37,000	13,2%
0:00h a 1:00h	El Larguero	SER	Deportivo	38,000	8,6%
16:00h a 17:00h	Tiempo de juego	COPE	Deportivo (retransmisión)	35,000	11,0%
23:00h a 0:00h	Tiempo de juego	COPE	Deportivo (retransmisión)	29,000	6,3%
21:00h a 22:00h	Radioestadio	ONDA CERO	Deportivo (retransmisión)	32,000	34,8%
Domingo					
14:00h a 15:00h	Hora 14 fin de semana	SER	Informativo	42,000	14,4%
0:00h a 1:00h	Tiempo de Juego	COPE	Deportivo (retransmisión)	48,000	8,1%

Fuente: AIMC. EGM de febrero a noviembre de 2021 - Creado con Datawrapper

El consumo corresponde mayoritariamente a contenidos de carácter deportivo y solo para la cadena SER también informativos.

En cuanto al cruce de estos datos con el lugar de escucha se observa que entre semana el consumo en coche de los contenidos informativos analizados es 10 puntos porcentuales superior al promedio de la audiencia. En cambio, el consumo mayoritario en casa los fines de semana corresponde a contenidos deportivos.

4.2. Análisis de las entrevistas

Según estos datos, un 7,1 % de jóvenes de la generación Z conecta con la radio temática musical; un 2,8 % conecta con la generalista y se constata un universo de cero conexión con el sistema radiofónico.

Aportamos seguidamente la opinión sobre esta distancia entre la radio y la generación Z de los responsables de la gestión de contenidos de radio entrevistados.

Tabla 10.

	Javier Llano (Ábside Media)	José-María Moix (Atresmedia Radio)	Lourdes Moreno-Cazalla (Podium Podcast, Prisa- Radio)	Carles Cuní (Grup Flaix)
Razones de la falta de encuentro entre la radio y las generaciones más jóvenes	<p>Los grupos radiofónicos simplemente han apostado por los tramos con mayor audiencia potencial, que además son también donde mayor rentabilidad puede obtenerse: se ha dejado de atender a los oyentes más jóvenes, con lo que la edad promedio de las musicales ha ido creciendo.</p> <p>La radio es un medio que se hereda y se ha roto la cadena.</p> <p>Apuesta por incluir la educación mediática y la radio en los diseños curriculares, como elemento integrador de competencia como la lectura, la escritura, el trabajo en equipo, etc.</p>	<p>La baja tasa de natalidad está invirtiendo la pirámide. Ello implica la reducción de este target año a año, y está sucediendo de manera acelerada.</p>	<p>La tecnología hace que aumenten las opciones para esta generación e incluso que determinen la forma de consumo.</p>	<p>Escuchar la radio es un hábito que se adquiere. El reto para el conjunto del sector es hacer que los jóvenes perciban que escuchar la radio les es útil.</p>
La importancia de la marca y la creación de comunidad	<p>No se ha creado aún una marca joven que impacte. Las empresas saben cuáles deberían ser sus características y hay mercado, pero nadie se atreve a dar el paso. Tendrá que ser multiplataforma.</p>	<p>Las empresas de radio van tarde frente a las plataformas. Sus marcas han perdido valor, son lo antiguo, lo tradicional. Hay que buscar alternativas donde las plataformas no puedan competir.</p>	<p>Es muy importante generar , y estas se crean en torno a una pasión. Puede ser el deporte, la música, la información de nicho,... Tanto SER como COPE lo ensayan en forma de podcast.</p>	<p>La marca ha proporcionado a Flaix una notoriedad y una capacidad de generar comunidad indiscutibles, pero con modificaciones en el producto, al ritmo de los cambios de los gustos musicales.</p>

<p>Estrategia de programación: quién</p>	<p>Quien mejor conecta es quien desde su propia generación lanza el mensaje con empatía, porque conoce sus inquietudes. Tiene un componente aspiracional y de identificación al mismo tiempo.</p>	<p>La prescripción entre iguales es la mejor garantía de nuevos contactos para el producto. De su generación para su generación.</p>		<p>El mejor prescriptor es alguien de su propia generación. Existe el riesgo de alejamiento si se deja el diseño de la estrategia de programación en manos de los adultos exclusivamente.</p>
<p>Estrategia de programación: qué</p>	<p>La digitalización ha venido en ayuda de los programadores: ahora pueden saber qué atrae a esta generación, porque se puede medir el consumo en tiempo real.</p> <p>Se está recuperando el valor de la voz, tanto para esta como para el resto de edades.</p>	<p>Las empresas tienen la obligación de intentar programar para esta generación y hacerlo con diferenciación (respecto a una <i>playlist</i> o a cualquier otro producto hablado de las plataformas). El riesgo de no hacerlo implica la desaparición del medio radio.</p>	<p>La radio es la industria que tiene que dar los contenidos sonoros que puedan interesar a la generación Z. Por esto es tan importante conocer también sus hábitos, e ir a las plataformas que consumen.</p>	<p>Flaix intenta dar respuesta a los intereses que detecta en el público al que se dirige. Para ello utiliza todas las herramientas disponibles para saber qué quieren oír, yendo donde están.</p> <p>En la programación musical la mayoría de emisoras utilizan la metodología del <i>callout</i>. Esto hace que arriesguen poco. En el caso de Flaix se sigue apostando por las novedades que creen que funcionarán, asumiendo las inseguridades que conlleva.</p>
<p>La información</p>		<p>No es un atractivo relevante. En la actualidad el consumo de informativos para esta generación es social y no personal, momentos de escucha compartida donde es el adulto quien decide.</p>	<p>Un segmento de esta generación elige contenidos informativos en la radio que el ámbito digital no le aporta, y le da mayor credibilidad.</p>	<p>Solo programa informativos en el <i>morning</i>. Son boletines breves con criterio editorial de servicio y proximidad</p>

<p>Los deportes</p>	<p>Pueden ser una oportunidad para atraer a los más jóvenes, especialmente en contraste con la televisión.</p> <p>La radio no ha sido capaz de atraer a los <i>youtubers</i>, que han crecido profesionalmente fuera de un medio que tendría que haber sido la plataforma natural para su desarrollo.</p>	<p>Este contenido consumido en directo durante las retransmisiones deportivas explican la concentración de oyentes de generación Z en los fines de semana.</p>	<p>Son una excelente manera de crear comunidad en torno a una pasión. Pero su potencial de retención de audiencia es mucho mayor en digital.</p>	<p>Flaix solo retransmite el Barça e inicialmente como herramienta de comercialización. La fidelidad de los patrocinadores y datos cualitativos como la participación serán la medida de su continuidad. También supone un reto: ganar la credibilidad de la audiencia juvenil ofreciendo un contenido deportivo alternativo al de las radios convencionales.</p>
<p>Contenidos para niños y preadolescentes</p>	<p>Tendría que ser una oferta digital a partir de la edad en qué ya usan móvil.</p> <p>Podría ser una función del servicio público, aunque no parece ser el momento.</p> <p>Relaciona estos contenidos con la importancia de la educación mediática.</p>	<p>No existe radio para público infantil porque no es aspiracional (ni para los padres ni para los niños) y porque el sistema de medición de audiencias deja fuera a los menores de 14 años a diferencia de la audimetría en televisión. Esto impide su rentabilización comercial.</p>	<p>Los niños están creciendo muy rápido y cuanto más se les intenta infantilizar para atraer su consumo mediático más se alejan.</p> <p>Propone sustituir el término "infantil" por "familiar". Los adultos acompañan a los niños pero el niño es el protagonista.</p>	<p>El sector no se plantea qué contenidos serían apropiados para atraer a esta generación. Si no adoptan el hábito de oír la radio de pequeños, difícilmente lo adoptarán después de adolescentes y mucho menos de adultos.</p> <p>Es un problema del conjunto de empresas del sector.</p>
<p>Relación con las plataformas</p>	<p>Las emisoras deberían dar un paso adelante en la creación de entornos de oferta digital propia, plena, con información, música, entretenimiento... Hay que avanzar a una corriente que se impondrá: el pago por oír.</p>	<p>Es un error ceder el control. Las empresas de radio tendrían que hacer una defensa de su producto como sector.</p> <p>Las alianzas con las plataformas en el corto plazo pueden ser una vía para llegar a todos los públicos pero a medio y largo plazo es el verdadero competidor incluso por encima del resto de cadenas de radio.</p> <p>”.</p>	<p>Prisa sí está llegando a acuerdos con las plataformas como un proveedor <i>premium</i>. La industria de la radio tendría que fomentar estas alianzas como productoras.</p>	

<p>Podcast</p>	<p>Es una oportunidad para el medio, que debe aprovecharse con rapidez.</p> <p>Las empresas de radio tienen que producir contenidos exclusivos para esta generación, que acaben creando tendencia, que se recomienden, no segregados de una emisión previa en radio.</p> <p>Destaca el poder de la voz como elemento de atracción a los contenidos de las empresas de radio, trascendiendo al propio medio.</p>	<p>Es una magnífica oportunidad para dar continuidad al consumo de la propia marca en el entorno digital.</p>	<p>Las empresas de radio pueden atraer a esta generación, dándoles el contenido que le interesa. El podcast permite profundizar, creando comunidades en el formato más cómodo de consumir.</p>	<p>Se encuentra a la espera de que los grandes operadores de radio señalen el camino de la rentabilidad</p>
<p>Modelo de negocio</p>	<p>Las radios ya están generando contenido por el que la audiencia pagaría. El modelo actual de financiación por publicidad necesita alcance, grandes audiencias y debe complementarse con modelos de pago con una distribución en entornos propios de las empresas de radio.</p> <p>Advierte que, en caso contrario, el sector no sobrevivirá.</p>	<p>El modelo de gratuidad para el usuario a cambio de publicidad tendrá que ser sustituido por el de suscripción, porque no hay negocio suficiente.</p> <p>La industria debe ser capaz de sumar ambas vías de ingreso. Puede lograr el pago gracias a la suma de multitud de minorías. e</p>	<p>Debe haber contenido gratis para esta generación, pero el modelo solo es sostenible con la suma de vías de pago.</p> <p>La producción digital de calidad es cara y debe ponerse en valor, frente a las plataformas y agregadores, y frente a la audiencia. Los dos modelos de negocio deben complementarse: alcance (tarea de las empresas de radio tal y como las conocemos)— y la rentabilidad de nicho, a la que se puede llegar mediante contenidos más específicos de alta calidad, por ejemplo mediante el podcast.</p>	<p>No logra monetizar la presencia en internet: continúa siendo solo un centro de coste.</p>

<p>El riesgo</p>	<p>La crisis financiera no ha facilitado la toma de decisiones que implicaran aporte de recursos a una actividad innovadora, en un sector ya de por sí poco dado al riesgo.</p> <p>La suma de todos estos factores es la "tormenta perfecta".</p>	<p>Europa FM podría plantearse proyectos de contenidos segmentados, verticalizados, o listas basadas en distintos targets y grupos musicales, pero el simple intento lleva aparejados unos costes sin retorno claro.</p>		<p>Arriesgarse ha sido el único camino posible para diferenciarse. Y para ello asume que uno de sus dos productos en el mercado está permanentemente en fase de prueba, explorando nuevos territorios.</p>
-------------------------	---	--	--	--

6. Discusión

Conocedores de los datos de audiencia expuestos en el punto 4, este apartado analiza la interpretación que las empresas hacen sobre el desapego de la generación más joven hacia la radio, las posibles tareas a acometer para revertir esta situación y las dificultades que ello puede plantear.

Existe una primera razón, puramente demográfica, apuntada ya por **Moix** (2021): la disminución poblacional está invirtiendo la pirámide lo que implica la reducción de este *target* con el paso de los años y de manera rápida. Si a ello añadimos que los grupos radiofónicos han apostado, como sostiene **Llano** (2021) por los tramos con mayor audiencia potencial –que además son también los de mayor rentabilidad–, el resultado es que se ha dejado de atender a los oyentes más jóvenes.

La segunda razón es el empoderamiento de los adolescentes y los jóvenes, puesto de manifiesto por todos los entrevistados. Un poder amplificado por el uso intensivo de los dispositivos móviles que les lleva a tomar el control de la elección incluso en el automóvil aunque no sean ellos quienes conduzcan.

Y la tercera razón es el aumento de consumo basado en la oportunidad y accesibilidad de las plataformas, que afecta especialmente a la temática musical, porque gracias al teléfono móvil satisfacen el principio de consumo inmediato frente a la oferta lineal del producto radiofónico. *Playlist* frente a radiofórmula.

En cualquier caso, hay coincidencia en que la falta de hábito de las generaciones más jóvenes va a ser difícil o imposible de revertir. Este se había construido hasta ahora en el día a día de la familia, por la propia prescripción de los adultos en el entorno familiar.

La centralidad de la marca es otro de los puntos de coincidencia. Los entrevistados ponen de relieve la importancia de la fortaleza de la marca, con atributos reconocibles, para atraer y posteriormente retener a la audiencia. Una vez se ha producido el contacto y el consumo el producto ofrecido debe tener la suficiente capacidad de generar *engagement* para convertir a los usuarios/oyentes en miembros de una

comunidad. El problema es que, para esta generación, se ha producido una pérdida de atributos asociados a la marca que les hagan atractivos los contenidos de la radio.

En esta misma dirección apuntan **Chan-Olmstead; Wang; Hwang** (2022), cuando concluyen la importancia para la radio de la construcción de marca en el mundo digital y de lograr engagement a través de las nuevas tecnologías (2022). Si bien la investigación se refiere a la generación *Millennial*, esta afirmación es perfectamente extensible a la generación Z dada su caracterización como cohorte. De la misma forma **Arrese; Medina; Sánchez-Tabernero** (2019) inciden en la importancia para las empresas de medios del *engagement* con sus audiencias y del *brand management* como garantía de pervivencia. Los autores acaban señalando como temas de investigación a incluir en la agenda futura de *media economics*

“ The analysis of how to manage time as an economic resource in a context of exponential growth of contents and platforms for consumption. (...) The analysis of how media organizations will use qualitative and quantitative knowledge to integrate audiences into their production process through brand management strategies that create strengthened brand relationships. (...) From media management and media economics perspectives, more research is needed to understand the full ramifications of engagement for content production and commercialization.” (p. 72)

Añadamos que una de las razones del éxito de los formatos australianos de radio juvenil es precisamente la identificación y la pertenencia a una comunidad, que la radio ha ayudado a construir con sus marcas y con sus contenidos hablados (**Espinosa-Miravet; Ferrer-Roca**, 2021).

Pero parece que a pesar de que todas las cadenas comparten este razonamiento ninguna es capaz de hacer una apuesta decidida que rompa la dinámica de alejamiento de este segmento de edad. La dificultad para este proceso se multiplica en un entorno donde la proliferación de la oferta digital –y, a veces, la propia distribución no exclusiva– diluye esta identificación. Existen dudas sobre la relación que debe establecerse entre la empresa de radio y las plataformas o agregadores, bien sea para su difusión, bien sea para el consumo.

Este no es un debate de ámbito solo español, sino también internacional, y se plantea en los mismos términos. ¿Es mejor crear el propio acceso digital? Si los agregadores favorecen la distribución pero a la vez diluyen la propia marca, ¿qué es preferible, ganar distribución o reforzar la propia identidad? ¿Se debe dar contenido gratuito a terceros? ¿Qué sucede con los datos de los usuarios que la radio les proporciona? El balance para los operadores no está claro (**Fernández-Quijada**, 2021) y sí lo está para algunos autores como **Chan-Olmstead; Wang; Hwang** (2022) “In essence, besides their particular relationship with radio station, third-party content aggregators might dilute audience’s connection to radio stations when the users become more loyal to the aggregators than the stations.” (p. 264)

En este contexto, la industria de la radio estaba acostumbrada a que la relación comercial que establecía con su proveedor de transporte de señal y difusión era solo la cuota mensual que le satisfacía por este servicio. O incluso era la misma empresa de radio la que poseía la titularidad de toda la cadena de valor, difusión incluida, hasta el contacto por OM o FM con su audiencia. Este modelo es muy distinto al de la distribución digital, donde el proveedor espera también generar valor añadido en beneficio propio por la distribución del sonido propiedad exclusiva hasta entonces de las empresas de radio, en forma de explotación de *data* o directamente por el ingreso publicitario comercializado por la plataforma.

Todos los entrevistados coinciden en que la forma creciente de escucha de audio es digital y es el único modo de contactar con esta generación. En el estudio comparativo del consumo de radio entre los jóvenes australianos y españoles se señala que para esta generación las aplicaciones son las plataformas más usadas para la escucha de los contenidos producidos por las empresas de radio en ambos casos. Y en España la prescripción más potente es la que llega a través de las redes sociales como Instagram o Youtube. (**Espinosa-Miravet; Ferrer-Roca, 2021**).

Entre el consumo digital sonoro, el podcast emerge como la posibilidad de mayor aceptación y que aporta atributos diferenciales de mayor peso (frente al *streaming* y la aplicación). A pesar del poco volumen actual –en términos absolutos como hemos podido ver–, el podcast es percibido mayoritariamente como una oportunidad para que la generación Z consuma audio producido por las empresas de radio. **Gabardo (2022)** lo pone en relación con los hábitos de consumo de otros productos audiovisuales a través del móvil: lo relevante no es el consumo en directo del contenido, sino el poder consumirlo cuándo y dónde les apetece, previa prescripción. En el mismo sentido, **Küng (2017)** lo pone como ejemplo de aumento de consumo de contenidos producidos por las empresas de radio, frente a la disminución del directo: “And while consumption has increased in some cases -on-demand catch-up TV services increase overall audience numbers, as do podcast of radio shows- overall, first-showing mass-market audiences seldom have the dimension they had a decade ago.” (p. 37).

Parece, pues, que las empresas privadas de radio han llegado tarde a darse cuenta de que ya no rige la máxima “analog dollars/digital dimes” que pudo tener sentido a principios de los 2000. Y este cambio de paradigma cobra mucho más sentido cuando analizamos el perfil de consumo de la generación Z y la paradoja que supone su abandono en cuanto a oferta específica por parte de las empresas de radio comerciales. En “Why radio doesn’t care about Gen Z, but it should”, se enfatiza el error que supone para estas empresas no prestar atención a la generación Z, como sí hace la industria publicitaria. “The advertisers of the world are working hard not to miss the moment. Gen Z is a prime topic of conversation each and every day as marketers vie to understand this influential cohort of consumers” (**Jacobs, 2022**).

Sin suficiente acumulación de experiencia en la relación con esta cohorte, emerge entre los entrevistados un consenso hacia la gratuidad en los contenidos sonoros a ofrecer, en combinación con el pago para el consumo digital de nuevos contenidos, no emitidos en antena y con suficientes atributos de calidad y comunidad. Para este caso, deberá pasar algún tiempo puesto que no existe de momento el hábito del pago por oír contenidos de las radios, a diferencia de los contenidos de las plataformas digitales.

Finalmente aparece también la fórmula de una relación comercial desde el origen para el desarrollo de nuevos productos *online* hechos a medida; crear marcas y productos para otras edades de la mano de patrocinios comerciales exclusivos, si esta oferta no es abordada desde el servicio público como parte de su función social.

Mención aparte merece el contenido y su gestión. Para **Cuní (2021)** las propuestas de contenido proceden de profesionales de edades similares a las de la audiencia que se persigue. Podría parecer una obviedad, pero no sucede siempre de esta forma y es por ello que lo identifica como una de las razones del éxito de sus marcas y de la diferenciación permanente de su sonido. De un modo similar se refieren a ello **Espinosa-Mirabet; Ferrer-Roca (2021)** incluyendo un entorno sonoro creativo, alejado de la convención de la radio al uso como uno de los factores que atraen a los jóvenes australianos. En la batalla entre el contenido (abundante) y la conveniencia (escasa) es importante ofrecer una propuesta de valor relevante para atraer a los contenidos de la radio, según **Fernández-Quijada (2021)**. Y añade que funciona aquello que transmite autenticidad.

Existe la opinión común de que la música, sin dejar de estar presente, no va a ser el contenido que atraiga a los jóvenes a la oferta sonora de las empresas de radio. Y en cuanto al contenido hablado, se coincide con las conclusiones de estudios en mercados similares donde ya existe este contacto: los jóvenes prefieren asuntos hablados en formatos u ópticas experimentales (**EBU, 2021** para los mercados de nuestro entorno europeo y **Espinosa-Mirabet; Ferrer-Roca, 2021** para el mercado australiano).

El estudio antropológico que practican con éxito las emisoras musicales de Flaix para su selección de temas sería aplicable al descubrimiento de intereses para el contenido hablado: escuchar lo que la audiencia quiere oír, yéndose a buscarlo donde está. Sí podemos afirmar, a la vista de las conclusiones precedentes, y en coincidencia con la interpretación de los entrevistados, que el contacto de la generación Z con la radio generalista para consumir información debe considerarse escucha no voluntaria o social (por los horarios y lugar de escucha. el coche). En cambio, el deporte y específicamente las retransmisiones deportivas del fin de semana son el momento de máxima conexión de la generación Z con la radio generalista. Esto se debe, según los entrevistados, al hecho de que la identificación con su equipo cumple las condiciones de *engagement* emocional y formación de comunidad que deben estar en la base de la relación duradera entre el medio y su audiencia.

Fuera de las retransmisiones, los entrevistados citan expresamente el programa *El partidazo de COPE*, como ejemplo del esfuerzo del medio por atraer audiencias más jóvenes y de renovación formal y de difusión digital. Una franja de programación que ha sido abandonada progresivamente por la audiencia juvenil aficionada al fútbol. Para **Vides** (2021) los datos de consumo por parte de esta cohorte y el pico de audiencia a partir de las 23.30 h que se producía, por ejemplo en el año 2006, tienen su explicación en los programas deportivos de autor que se emitían en la radio generalista en aquel horario. Por tanto, el deporte atraía a este rango de edad puesto que se trataba de un contenido ofrecido en directo y en exclusiva por las radios. En 2021 los contenidos deportivos se han extendido al ámbito digital en consumo lineal, y a toda clase de contenidos audiovisuales en descarga por lo que para esta generación nativa digital, en su opinión, la radio ha perdido peso como proveedor incluso de contenidos que sí son de su interés, y las mismas cadenas intentan ampliar su oferta deportiva a través de las redes sociales (*Youtube, Twitch, etc.*).

El consumo de radio puede ser “habit forming” y puesto que se trata de un bien cultural de experiencia, es imprescindible el contacto con el medio. Pero sin contenidos específicos esto no es posible. Y se ha demostrado que la oferta de contenidos infantiles y juveniles y la educación mediática están entre las razones para un elevado consumo de radio en la generación Z, como ponen de manifiesto **Espinosa-Mirabet; Ferrer-Roca** (2021) para el caso de Australia. En cambio, sometido a la opinión de los entrevistados, en España la radio para una audiencia infantil o preadolescente no parece tener mucho recorrido si no es o bien a iniciativa de medios públicos o gracias a la financiación ya en origen de marcas comerciales (como el patrocinio exclusivo de Vodafone con uno de los canales de Media Capital en Portugal). Y vuelve a haber coincidencia en que estos formatos tendrán que ser digitales.

Grupo Prisa está lanzando algunas iniciativas en este ámbito, como Dial Mini o los contenidos familiares de los 40 Classic (para padres con sus hijos) pero tomándolo a modo de experimentación, no entendido aún como modelo firme de negocio.

Entre las amenazas se apunta a la exploración de contenidos atractivos para estas generaciones que impulsan los asistentes de voz :*Alexa* en Reino Unido (*Echo Dot Kids*) está experimentando con contenidos para niños con el objetivo de que tengan el hábito de pedir y escuchar entretenimiento sonoro (**Pedrero-Esteban**, 2021).

Y finalmente la incertidumbre sobre el resultado de la aplicación de recursos a la experimentación para atraer a estos públicos provoca que, a pesar del diagnóstico compartido, las empresas privadas de radio o bien no invierten, o bien lo hacen tímidamente. En contraste, las grandes compañías de distribución sonora como *Spotify* basan su negocio precisamente en enormes inversiones a pérdida en las fases de lanzamiento, una estrategia que las empresas de radio no se pueden permitir.

7. Conclusiones

Este artículo tenía como objetivo describir el consumo de radio entre la generación Z, cuál es el diagnóstico que de ello hacen los gestores de contenidos de las principales corporaciones radiofónicas privadas comerciales en España y apuntar hacia propuestas que hagan conectar a esta generación, si no ya con la radio, como mínimo con los productos sonoros de sus empresas.

Los datos aportados dan muestra del alejamiento de la generación Z del medio radio, con un consumo menor en la cohorte de 14 a 19 años, lo que anticipa un mal pronóstico si no se toman medidas de reversión. Esta pérdida de contacto se produce tanto con la radio temática musical como con la generalista. En el primer caso la escucha acompaña las rutinas de esta generación Z donde es reseñable el abandono incluso del consumo nocturno. En cuanto a la radio generalista, las retransmisiones deportivas suman el mayor número de oyentes de la generación Z. Una parte de esta escucha es prestada, social, pero la escucha voluntaria indica uno de los caminos hacia la atracción de esta audiencia: la identificación con una comunidad.

La aplicación del marco teórico junto con las entrevistas nos permite identificar las posibles causas de esta pérdida de contacto. El hecho objetivo del cambio en la pirámide poblacional, que se estrecha entre las cohortes de menor edad, no disculpa la inexistencia de ofertas creadas desde las empresas de radio para contactar con los niños y los preadolescentes. A estos, además, el consumo creciente de contenidos multimedia de manera fácil y rápida a través del móvil desde edades cada vez más tempranas, les ha empoderado como no experimentó ninguna generación equivalente anterior, lo que sumado a la multiplicación de ofertas digitales les ha alejado del consumo del medio.

La prescripción tradicional del entorno familiar hacia el consumo de radio se ha visto completamente alterada y esta cadena de transmisión del hábito debe encontrar otras fórmulas para lograr el contacto con el medio. O, cuando menos, con productos sonoros producidos por las empresas de radio.

Todo ello empeorado por la inexistencia de oferta radiofónica específica para audiencias infantiles (o familiares) y preadolescentes (como en cambio sí sucede en países con altísimo consumo de radio por parte de esta generación). Añádase un contexto de crisis económicas recurrentes, donde la aversión del *management* al riesgo evita la exploración de las adyacencias basadas en este *target*. Estamos, pues, ante lo que Llano (2021) ha dado en llamar la “tormenta perfecta” para el desapego de esta generación.

Dado que hay coincidencia sobre la irreversibilidad de todos estos condicionantes, y alineados con la voluntad manifestada desde el principio de transferencia de conocimiento hacia el sector, el siguiente paso era intentar situar hacia dónde proyectamos a estas empresas en el futuro.

¿Qué factores pueden ser relevantes para atraer a esta generación a los contenidos producidos por las empresas de radio? Los datos cuantitativos y cualitativos presentados a lo largo de este estudio nos permiten apuntar algunos de estos factores como, por ejemplo, la necesidad de introducir en la cadena de valor de la radio una

línea de producción exclusivamente digital, en la que se combinen pago y gratuidad. Esta producción digital lleva asociada la maximización de la marca y la creación de una comunidad a su alrededor. La empresa tradicional de radio debe crear sus propios entornos, de manera que tenga un mayor control sobre sus contenidos, su audiencia y, obviamente, los datos relacionados. Ello no significa que no saque provecho de otras plataformas siempre que le sirvan de apoyo para su promoción. Otro de los factores más relevantes es la necesidad de que se produzcan contenidos pensados y producidos desde la generación Z para la generación Z, de manera que esta cohorte pueda crear sus propios referentes. Finalmente, apuntamos la importancia del *media literacy* como factor transversal público-privado, que debería tener su origen en la escucha familiar, lo cual exige la producción de productos sonoros específicos para este tipo de consumo en grupo.

La alfabetización mediática siempre ha sido un objetivo para la comunidad académica y docente, pero debe adaptarse igualmente a los nuevos tiempos, en los que esta *media literacy* se refiere más (aunque no exclusivamente) a nuevos medios, redes sociales y mundo digital y virtual que a la linealidad que marcaba el entorno mono-media. De ello dan cuenta estudios como el de **Pérez-Escoda; Pedrero-Esteban; Rubio-Romero; Jiménez-Narros** (2021) en el que precisamente se apunta la necesidad de repensar la alfabetización mediática, desde un punto de vista holístico y transversal: “Re-thinking media literacy should be thought of as a global solution that involves governments, media stakeholders, and education leaders at schools and universities” (p. 136).

Como afirma **Pluskota** (2015), la radio debe tener en cuenta el perfil y necesidades de las nuevas generaciones “to be part of a broader Media Listening Experience (MLE) comprised of streaming, podcast, and satellite listening options” (p. 325). La clave, según el autor, reside en redefinirse no solo como medio sino también como tecnología. Como hemos apuntado ya en el apartado de marco teórico, es un “experience good” y la *media literacy* es una excelente oportunidad de contacto con el medio.

Destacamos, para finalizar, la convicción también expresada mayoritariamente de que aún se está a tiempo de hacer viable el contacto de los más jóvenes con los productos sonoros de las empresas de radio; que es una necesidad a la que debe hacer frente el conjunto del sector y que hacerlo a través de canales o plataformas digitales es condición necesaria pero no suficiente, si los contenidos no se producen pensando expresamente en esta cohorte.

Es conveniente señalar que la investigación no aborda el estudio cualitativo de las motivaciones de los usuarios. La decisión de centrar la mirada en la perspectiva de la oferta y en el análisis detallado de los datos de audiencia se tomó en la fase de diseño de la investigación. La relación entre radio y generación Z, desde la perspectiva de la audiencia, puede ser objeto de futuros análisis.

Esta investigación abre la puerta a otros dos nuevos frentes. En primer lugar, la profundización de la explotación de datos que provee *AIMC* para una aproximación académica a los retos del sector. Desde el propio *EGM* analizado desde esta perspectiva, hasta el análisis de los datos proporcionados por el informe *AIMC Marcas*, basado en 10.000 entrevistas y que cruza la exposición de la población a los medios de comunicación, con sus estilos de vida y sus actitudes ante el consumo, los propios medios y la sociedad.

En segundo lugar, el aprovechamiento del marco teórico *media economics* y *media management*, sumado a los postulados de la prospectiva, aplicados al sector de la radiodifusión privada en España pueden ayudar a profundizar en la dirección que apuntan las conclusiones del presente estudio.

8. Referencias

AIMC. (2009, 2012, 2021). Estudio General de Medios (*EGM*).

Albarran, Alan B. (2004). "The economics of the contemporary radio industry". En Alexander, Alison; Owers, James; Carveth, Rothney A.; Hollifield, C. Ann; Greco, Albert N. *Media Economics, Theory and practice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 207-220. ISBN 9780805845808

Albarran, Alan B. (2012). "Media management and economics research: the first 75 years". En Albarran, Alan B. (Ed.). *Media Management and Economics Research in a Transmedia Environment*. New York: Routledge, pp. 5-18. ISBN 9780415818155

Albarran, Alan B. (2014). "Assessing the field of media management and economics research: Looking back, looking forward". *Palabra clave*, v. 17, n. 4, pp. 1025-1040. <http://dx.doi.org/10.5294/pacla.2014.17.4.2>

Albarran, Alan B. (2019). "Media Economics research: a history of the field". En Albarran, Alan B. (ed.). *A research agenda for Media Economics*, Chentelham: Edward Elgar Publishing, pp. 1-12. ISBN 9781788119054

Albarran, Alan B.; Chan-Olmsted, Sylvia M.; Wirth, Michael O. (2006). *Handbook of Media Management and Economics*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum. ISBN 9780805850048

Arce Media (2021). *i2P Índice inversión publicitaria, año 2021*. http://www.arcemedia.es/wp-content/uploads/2021/informe_i2p_2021_resumen.pdf

Arrese, Angel; Medina, Mercedes; Sánchez-Tabernero, Alfonso (2019). "Consumer demand and audience behavior". En Albarran, Alan B. (ed.). *A research agenda for Media Economics*, Chentelham: Edward Elgar Publishing, pp. 59-76. ISBN 9781788119054

Barrios-Rubio, Andrés; Gutiérrez, María (2021). “Prácticas juveniles de consumo sonoro, entre grandes plataformas y el ecosistema radiofónico: caso Colombia-España”. *Comunicación y Sociedad*, octubre, v. 18, pp. 1-24. <https://doi.org/10.32870/cys.v2021.7820>

Bonet, Montse (2017). “The Spanish contribution to the study of cultural industries. The first steps”. En Tosoni, Simone; Carpentier, Nico; Murru, Maria Francesca; Kilborn, Richard; Kramp, Leif; Kunelius, Risto; McNicholas, Anthony; Olsson, Tobias; Pruulmann-Vengerfeldt, Pille (eds.). *Present Scenarios of Media Production and Engagement*. Bremen: Edition Lumière. pp. 85-94.

Bonet, Montse; Sellas, Toni (2019). “Del flujo al stock: el programador radiofónico ante la gestión del catálogo digital”. *Profesional de la Información*, v. 28, n. 1, pp. 1-8. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.ene.09>

Catalina-García, Beatriz; López-de-Ayala-López, María-Cruz; Martín-Nieto, Rebeca (2017). “Audiencia juvenil radiofónica: uso de nuevos dispositivos y aplicaciones entre los futuros comunicadores”. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, v. 4, n.8, pp. 45-53. <https://doi.org/10.24137/raeic.4.8.6>

Cunningham, Stuart; Flew, Terry; Swift, Adam (2015). *Media Economics*. London: Bloomsbury Publishing. ISBN 9780230293229

Chan-Olmstead, Sylvia; Wang, Rang; Hwang, Kyung-Ho (2022). “Millenials’ adoption of radio station apps: the roles of functionality, technology, media and brand factors”. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, v. 99, n.1, pp. 262-288. <https://doi.org/10.1177/1077699020952111>

Cheik-Hussein, Mariam (2021). “Radio audience grew 2 % in 2020”. *AdNews*, 19 enero. <https://www.adnews.com.au/news/radio-audience-grew-2>

Cuní, Carles. Comunicación personal, 1 de febrero de 2022.

Doyle, Gillian (2013). *Understanding media economics*. London: SAGE. ISBN 9781412930765

EBU (2021). *How public service media deliver value*. https://www.ebu.ch/publications/research/login_only/infographic/the-value-of-psm

Edison Research (2021). *The spoken word audio report 2021 from NPR and Edison Research*. <https://www.edisonresearch.com/the-spoken-word-audio-report-2021-from-npr-and-edison-research/>

Edison Research (2022). *Super listeners 2021 from Edison Research and AD Results Media*. <https://www.edisonresearch.com/super-listeners-2021-from-edison-research-and-ad-results-media/>

Espinar-Ruiz, Eva; González-Díaz, Cristina; Martínez-Gras, Rodolfo (2020). "Análisis del consumo de noticias entre estudiantes de la Universidad de Alicante"- *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*, vol. 27, pp. 1-25, <https://doi.org/10.29101/crcs.v27i0.13286>

Espinosa-Mirabet, Sílvia; Ferrer-Roca, Natàlia (2021). "¿Por qué los jóvenes australianos triplican el consumo de radio de los jóvenes españoles?". *ZER: Revista de estudios de comunicación*, v. 26, n. 50, pp. 41-61. <https://doi.org/10.1387/zer.21918>

Espinosa-Mirabet, Sílvia; Gutiérrez, Maria; Martí-Martí, Josep-Maria (2021). "RAC 1: análisis de un caso de éxito de emisora de radio". *Profesional de la información*, v. 30, n. 3. <https://doi.org/10.3145/epi.2021.may.03>

Fernández-Quijada, David (2021). "Connecting with young audiences, what works?" En *Jornada Associació Catalana de Ràdio El futur de la ràdio i els joves: com podem atraure la Generació Z*. <https://acràdio.org/jornada/el-futur-de-la-radio-i-els-joves-com-podem-atraure-la-generacio-z/>

Gabardo, José Andrés. Comunicación personal, 16 de febrero de 2022.

Hesmondhalgh, David (2019). *The cultural industries*. London: SAGE. ISBN: 9781526424105

Hoskins, Colin; McFadyen, Stuart; Finn, Adam (2004). *Media Economics, Applying Economics to new and traditional media*. Thousand Oaks: SAGE. ISBN 9780761930969

Jacobs, Fred (2022). "Why radio doesn't care about Gen Z, and why it should." En *Jacobs Media Strategies*. 8 de febrero 2022. <https://jacobsmedia.com/why-radio-doesnt-care-about-gen-z-and-why-it-should/>

Küng, Lucy (2017). *Strategic management in the media*. London: SAGE. ISBN: 9781473929500

Lissitsa, Sabina; Laor, Tabor (2021). "Baby Boomers, Generation X and Generation Y: identifying generational differences in effects of personality traits in on-demand radio use". *Technology in Society*, enero, v. 64, n.1, pp. 1-10, <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101526>

López-Vidales, Nereida; Gómez-Rubio, Leire (2014). "Nuevos hábitos de los jóvenes españoles y tendencias de futuro en el consumo de radio y televisión". *Historia y Comunicación Social*, v. 19, n. especial febrero, pp. 327-340. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45031

López-Vidales, Nereida; Gómez-Rubio, Leire (2021). "Tendencias de cambio en el comportamiento juvenil ante los medios: Millennials vs Generación Z". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, v. 27, n. 2, pp. 543-552. <https://doi.org/10.5209/esmp.70170>

López-Vidales, Nereida; Gómez-Rubio, Leire; Redondo-García, Marta (2014). “La radio de las nuevas generaciones de jóvenes españoles: hacia un consumo online de música y entretenimiento”. *ZER: Revista de estudios de comunicación*, v. 19, n. 37, pp. 45-64. <https://doi.org/10.1387/zer.13516>

Lowe, Gregory Ferrell; Maijanen, Päivi (2019). “Making sense of the public service mission in media: youth audiences, competition, and strategic management”. *Journal of Media Business Studies*, v. 16, n. 1, pp. 1-18, <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1553279>

Llano, Javier. Comunicación personal, 21 de febrero de 2022.

Mars, Thierry (2021). “El consum de ràdio de la Generació Z a Espanya i als principals mercats europeus.” En *Jornada Associació Catalana de Ràdio: La ràdio i els joves, com podem atraure la Generació Z*. <https://acradio.org/jornada/el-futur-de-la-radio-i-els-joves-com-podem-atraure-la-generacio-z/>

McClung, Steven; Pompper, Donnalyn; Kinnally, William (2007). “The functions of radio for teens: where radio fits among youth media choices”. *Atlantic Journal of Communication*, v.15, n. 2, pp. 103-119, <https://doi.org/10.1080/15456870701215842>

Moix, José Maria. Comunicación personal, 8 de febrero de 2022.

Moreno-Cazalla, Lourdes (2018). *La Radio Online en España ante la convergencia mediática: sintonizando con un nuevo ecosistema digital y una audiencia hiperconectada*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense.

Moreno-Cazalla, Lourdes. Comunicación personal, 12 de febrero de 2022.

Negredo, Samuel (2021). “Casi la mitad de jóvenes de 18 a 24 años desaprueba cómo reflejan los medios a la gente de su edad.” *Digital news report España 2021*, <https://www.digitalnewsreport.es/2021/casi-la-mitad-de-jovenes-de-18-a-24-anos-desaprueba-como-reflejan-los-medios-a-la-gente-de-su-edad/>

Parlamento Europeo (2021). <https://www.europarl.europa.eu/at-your-service/es/beheard/eurobarometer>

Pedrero-Esteban, Luis Miguel (2021). “Claves para la comprensión del consumo digital de los jóvenes”. En *Jornada Associació Catalana de Ràdio: La ràdio i els joves, com podem atraure la Generació Z*. <https://acradio.org/jornada/el-futur-de-la-radio-i-els-joves-com-podem-atraure-la-generacio-z/>

Pedrero-Esteban, Luis Miguel; Pérez-Maíllo, Aurora; Sánchez-Serrano, Chelo (2019). “Experiencias, retos y propuestas para crear una cultura sonora en los jóvenes digitales”. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social “Disertaciones”*, v. 12, n. 2, <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/disertaciones/a.6546>

Pérez-Escoda, Ana; Barón-Dulce, Gema; Rubio-Romero, Juana (2021). "Mapeo del consumo de medios en los jóvenes: redes sociales, 'fakes news' y confianza en tiempos de pandemia". *Index.comunicación*, v. 11, n. 2, pp.187-208. <https://doi.org/10.33732/ixc/11/02Mapeod>

Pérez-Escoda, Ana; Pedrero-Esteban, Luis Miguel; Rubio-Romero, Juana; Jiménez-Narros, Carlos (2021). "Fake news reaching young people on social networks: distrust challenging media literacy". *Publications*, v. 9, n. 24. <https://doi.org/10.3390/publications9020024>

Pérez-Escoda, Ana; Pedrero-Esteban, Luis Miguel (2021). "Retos del periodismo frente a las redes sociales, las fake news y la desconfianza de la generación Z". *Revista Latina de Comunicación Social*, v. 79, pp. 67-85. <https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2021-1519>

Perona-Páez, Juan-José; Barbeito-Veloso, María-Luz; Fajula-Payet, Anna (2014). "Los jóvenes ante la sonoro-esfera digital: medios, dispositivos y hábitos de consumo sonoro". *Comunicación y Sociedad*, v. 27, n.1, pp. 205-224. <https://doi.org/10.15581/003.27.1.205-224>

Picard, Robert G. (2006). "Historical trends and patterns in media economics". *Handbook of media management and economics*. London: Routledge. pp. 35-48. ISBN: 9780805850031

Picard, Robert G. (2018). "The rise and expansion of research in media economics". *Communication & Society*, v. 37, n. 4, pp. 113-119. <https://doi.org/10.15581/003.31.4.113-119>

Piñeiro-Otero, Teresa (2017). "La radio en la investigación comunicativa en España: una línea minoritaria para un medio mayoritario". *Signo y Pensamiento*, v. 35, n. 69, pp. 30-48. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp35-69.rice>

Pluskota, Jonathan P. (2015). "The perfect technology: radio and mobility". *Journal of Radio & Audio Media*, v. 22, n. 2, pp. 325-336. <https://doi.org/10.1080/19376529.2015.1083378>

Repiso, Rafael; Torres-Salinas, Daniel; Delgado-López-Cózar, Emilio (2011). "Análisis de la investigación sobre Radio en España: una aproximación a través del análisis bibliométrico y de redes sociales de las tesis doctorales defendidas en España entre 1976-2008." *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 17, n. 2, pp. 417-429. https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2011.v17.n2.38123

Terol-Bolinches, Raül; Pedrero-Esteban, Luis Miguel; Pérez-Alaejos, Mónica (2021). "De la radio al audio a la carta: la gestión de las plataformas de podcasting en el mercado hispanohablante". *Historia y comunicación social*, v. 26, n.2, pp. 475-485, <https://doi.org/10.5209/hics.77110>

Vides, Virginia. Comunicación personal, 23 de noviembre de 2021.

7.2. Artículo 2. Presente y futuro de la radio en España: una aplicación del modelo de ciclo de vida a la industria

Artículo Nº 2	
Título	Presente y futuro de la radio en España: una aplicación del modelo de ciclo de vida a la industria
Autores	Francesc Robert-Agell, Montse Bonet
Revista	<i>Communication and Society</i>
DOI	doi.org/10.15581/003.36.4.1-19
Enlace web	https://revistas.unav.edu/index.php/communication-and-society/article/view/43752/37471
Año publicación	Previsto octubre 2023
Impacto	Según Scimago/ Scopus, con datos de 2022, Q2 en Communication, y Q1 en Cultural Studies. SJR (2022) 0,434. H-index 22. Según WoS/Social Sciences Citation Index, categoría Communication-ESCI, con datos de 2021, Q3 en Communication, con una posición de 110/218.
Contribución del doctorando	<p>En su fase inicial, el doctorando ha llevado a cabo la conceptualización y administración del proyecto, así como la búsqueda bibliográfica, de materiales y recursos.</p> <p>A continuación, se ha responsabilizado de la investigación, metodología, visualización y gráficos, cálculos, redacción del borrador original, curación de los datos usados y revisión formal.</p>

Presente y futuro de la radio en España: una aplicación del modelo de ciclo de vida a la industria

Francesc Robert-Agell

<https://orcid.org/0000-0002-6258-9004>

frobert@uic.es

Universitat Internacional de Catalunya

Montse Bonet

<https://orcid.org/0000-0001-8165-4898>

montse.bonet@uab.cat

Universitat Autònoma de Barcelona

Abstract

La radio en España pierde audiencia y publicidad año tras año desde 2012. Nunca hasta ahora el sector había vivido un momento así y ello es especialmente relevante para Prisa Radio, Ábside Media y Atresmedia Radio. El marco teórico *media economics*, *media management* y ciclo de vida de la industria aplicados a los datos de mercado han servido para hallar las variables resistentes (mercado dual en dependencia; estructura en oligopolio y recurso a las estrellas) que explican este momento en el ciclo de vida del sector. En este contexto, no es una paradoja la mejora de resultados económicos de estas compañías que se encuentran en transición de la etapa de madurez a la resistencia defensiva, que puede desembocar en adaptación u obsolescencia. Los hallazgos de esta investigación pueden ayudar a las empresas a tomar conciencia de que, a través de acciones estratégicas, todavía hay tiempo para responder a las variables que conducen a la obsolescencia.

Palabras clave

Media economics, Media management, radio, ciclo de vida de la industria, resistencia defensiva.

1. Introducción

Desde 2012 la radio en España ha perdido el 14 % de su audiencia, el 17,5% de minutos de consumo (AIMC, 2023) y el 40% de sus ingresos publicitarios -con una muy leve recuperación en 2022 (Infoadex, 2023). Los datos de penetración entre la generación Z son aún peores -lo que anticipa una pérdida progresiva de oyentes- y tiene el porcentaje más bajo de todos los medios en ingreso digital -el 3,5% frente a un 10,2 % de consumo. Estos descensos debieran preocupar a las tres grandes corporaciones de radio privada (Prisa Radio, Ábside Media y Atresmedia Radio) por su peso en el mercado de la audiencia y de la publicidad. Unos grupos más atentos a estrategias de mantenimiento de su posición que a diseñar cambios a pesar de un entorno amenazador (Fernández-Sande & Gallego, 2018).

La radio se ha enfrentado con anterioridad a situaciones similares y hasta ahora ha salido siempre airosa: la aparición de TVE y de las televisiones privadas pusieron a prueba su capacidad de adaptación. Pero los datos que acabamos de apuntar indican que la industria de la radio puede estar perdiendo su tradicional adaptabilidad.

Continúa siendo recurrente la escasa producción científica que genera el sector de la radio -a pesar de su influencia (Balsebre & Fernández-Sande, 2021)-, como pone reiteradamente de manifiesto la investigación bibliométrica (Repiso *et al.*, 2011; Piñeiro-Otero, 2016; Martínez-Nicolás *et al.*, 2017). La industria de la radio tampoco ha sido tema prioritario desde la

perspectiva de la economía de los medios, como evidencia una revisión de los índices de las publicaciones especializadas [*The Journal of Media Economics, Journal of Media Business Studies*]. Son menos aún los estudios sobre radio desde la óptica del *media management* o la investigación que aborde largos períodos de tiempo, un aspecto que Albarran (2006) apuntaba como ámbito a desarrollar. Por otro lado, los autores que han tomado interés en la configuración económica y el comportamiento de este mercado en España lo han hecho poniendo en relación audiencias y tarifa publicada, por la dificultad de acceso a datos empresariales (Iglesias-González, 1988); o desde la perspectiva de la concentración, pero no poniendo en equivalencia esta dualidad de mercado (Iglesias-González, 2004; Artero-Muñoz *et al.*, 2021) y frecuentemente con un sesgo crítico (Ramos del Cano, 2012; Pérez-Serrano, 2006).

Esta investigación analiza la persistencia de algunos de los factores configuradores de la historia de este medio en España -así llamados por su capacidad para explicar la estructura del sector y los resultados de sus compañías- y es la primera vez que se hace desde la óptica de las empresas. El análisis busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

P1. ¿Cuáles son los elementos estructurales y de comportamiento económico y empresarial que han dado forma al sector tal y como lo conocemos hoy?

P2. ¿En qué etapa de su evolución industrial se hallan las tres grandes corporaciones privadas?

Quedarán fuera del alcance de este estudio tanto la radio pública como las emisoras no encuadradas en los tres grandes grupos mencionados. El estudio gana así coherencia y permite extraer conclusiones homogéneas. Una de sus limitaciones es el desarrollo de solo 3 de las variables que definen el sector, aunque son determinantes en su configuración. Tampoco se ha podido acceder a algunos datos internos de las compañías, como la política comercial o la fuerza negociadora frente a los proveedores, o sus inversiones en investigación y desarrollo. La extensión del artículo no permite hacerlo de otro modo y abrirá camino para continuar explorando nuevos ámbitos de estudio bajo este marco teórico.

Las conclusiones permiten tomar conciencia de cuál es el momento presente del medio, lo que debe servir de apoyo para la toma de decisiones sobre posibles futuros. El análisis de su evolución puede ayudar a interpretar el pasado para dar forma al futuro.

2. Marco teórico

Picard (2006) establece tres caminos en la investigación en *media economics*: la tradición teórica -basada en las asunciones de la economía neoclásica y que incluye perspectivas macro y microeconómicas-; la tradición aplicada -que trata temas como la estructura de las industrias y sus mercados; y la tradición crítica, de raíz marxista, más interesada en la propiedad y el poder de los medios, las decisiones políticas y los efectos de los medios en la sociedad y la cultura (Cunningham *et al.*, 2015). Esta investigación parte de las dos primeras tradiciones -sin renunciar a algunas definiciones críticas- y usa algunas de sus herramientas metodológicas en función de las realidades históricas objeto de estudio. Desde el punto de vista de la macroeconomía esto se traduce en el recurso al *Industrial Organizational [IO] model*, que permite analizar las relaciones existentes entre estructura, conducta y *performance* de un mercado a través de cinco variables: número de compradores o vendedores; diferenciación entre los productos ofrecidos; barreras de entrada; estructura de los costes y relevancia de la integración vertical. Este análisis determina en qué mercado nos hallamos: monopolio; duopolio; oligopolio; competición monopolística o competición perfecta (Albarran, 2010).

El modelo de ciclo de vida de las industrias [ILC] es una aproximación clave para nuestro propósito, puesto que suma el análisis de la estructura del sector al estudio del comportamiento y resultados de las empresas de modo diacrónico.

Para Maylín-Aguilar & Montoro-Sánchez (2021), el concepto de ciclo de vida de producto (introducción, crecimiento, madurez y declive) aplica tanto al ámbito micro como al macroeconómico. Para las autoras, este modelo permite describir el dinamismo de estos ciclos por la influencia que ejercen de modo interdependiente factores como la tecnología, los gustos y preferencias, la estructura del mercado, etc. Bajo esta perspectiva, las industrias en la etapa de madurez se caracterizan por elevados índices de concentración, tasas de crecimiento menguantes con caída de la demanda y las empresas que sobreviven tratan de aprovechar al máximo su posición. Con menos competidores y más concentrados, se opta por estrategias de liderazgo de costes [gracias a las economías de escala]. Ello unido a la feroz competencia en precios no hace sino continuar reforzando a las empresas de mayor volumen. Estas mismas fuerzas se intensifican en la etapa de declive, cuando se acelera la salida de competidores y vuelven a incrementarse las tasas de concentración. En esta fase ya no hay crecimiento; se da una tendencia a menor heterogeneidad intraindustrial; a menudo fracasan los intentos de diferenciación y las empresas sobrevivientes buscan aumentar aún más las economías de escala.

Harrigan (1980) apuntó que existen distintos tipos de declive, algunos de los cuales, paradójicamente, pueden convertirse en oportunidades. Un producto o una industria pueden deteriorarse rápida o lentamente y la demanda puede caer a cero sin etapas intermedias o desplazarse suavemente hacia una fase de meseta en el nivel inferior. Para Harrigan & Porter (1983) la demanda en una industria disminuye por varias razones. En ocasiones, los avances tecnológicos fomentan los productos sustitutos a menudo a menor coste o de mayor calidad. Otras veces, el grupo de clientes se reduce o se dan cambios en el estilo de vida, las necesidades o los gustos de los compradores que implican una disminución de la demanda. Por ello, algunas industrias envejecen de forma bastante saludable, es decir, con una notable rentabilidad para los competidores restantes gracias a las innovaciones, las reducciones de costes y los cambios en otros factores que pueden contribuir a revertir un declive. Según los mismos autores, hay siempre un sesgo en la percepción de los responsables de la industria ya que cuanto mejor sea su posición competitiva o más altas sean sus barreras de salida, más optimista será su pronóstico de demanda.

Este modelo también aplica a los medios. Picard (2011) dibuja lo que denomina “ciclos industriales de la vida de los medios” y compara las características de cada período.

Tabla 1. Características del ciclo de vida de la industria.

	Período de maduración	Periodo de declive
Ventas	cima	declinante
Costes/Cliente	bajo	bajo
Beneficios	altos	declinantes
Clientes	mayoría	rezagados
Competidores	estable	declinante

Source: Picard (2011, p. 32).

Sustituyamos “cliente” por “oyente”, de la misma manera como McDowell (2006) propone sustituir “consumidor” por “audiencia” puesto que el comportamiento de compra puede ser sinónimo al de consumo de medios.

La *Theory of the firm* es un intento de refinar el *IO model* abordando la interdependencia entre el comportamiento de las empresas y la estructura que lo determina (Doyle, 2013). Una aplicación concreta es el estudio de cómo las compañías de medios compiten por anunciantes

y audiencias, en equivalencia a como las especies lo hacen también por los recursos escasos (Albarran, 2010). Este enfoque se acerca al modelo de ciclo de vida natural de la evolución de los medios (Lehman-Wilzig & Cohen-Avigdor, 2004) asumiendo que este ecosistema es esencialmente dinámico y que el comportamiento de cada medio afecta a los demás. En la cuarta etapa de dicho modelo, la resistencia defensiva, la competencia entre el medio antiguo y el nuevo fuerza al primero a buscar nuevas direcciones con el objetivo de mantener sus audiencias tradicionales. La siguiente fase puede tener hasta tres estadios posibles: adaptación [el medio tradicional desarrolla una función diferente y/o preserva su audiencia o encuentra nuevos públicos]; convergencia [el medio tradicional no puede sobrevivir por sí solo pero preserva su función fusionándose o incorporándose a un nuevo medio]; y obsolescencia [el medio tradicional no tiene éxito en su adaptación, decae y puede dirigirse hacia su desaparición]. En la etapa de resistencia defensiva el medio establecido ve su deterioro no solo en número de usuarios [audiencia] sino también en ingresos o en tiempo de consumo. El medio en declive, a pesar de esta disminución, aún puede tener un gran número de usuarios / lectores / oyentes /..., y es posible que esto no ocurra de inmediato. Bajo la presión de la nueva competencia, el medio tradicional puede exprimir más su mercado, incluso aumentando los ingresos durante un cierto período de tiempo.

De lo más general a lo particular: *media economics* es indisoluble del *media management*. No se puede estudiar el *management* empresarial sin considerar los aspectos económicos y viceversa (Albarran, 2006).

Chan-Olmsted (2006) afirma que la estrategia de una empresa de medios [formulación] y su capacidad para ejecutar esa estrategia [implementación] están influenciadas por una combinación de características externas relacionadas con el entorno general y un mercado de medios en particular.

2.1. Mercado dual

La industria de los medios es un caso único de *dual product market*: ofrece su producto a dos mercados distintos pero relacionados, las audiencias y los anunciantes (Albarran, 2010). La radio recibe ingresos de los anunciantes a cambio de entregarles audiencias, que han sido atraídas por sus contenidos (Küng, 2016). Se trata de una peculiaridad distintiva desde la perspectiva neoclásica: las empresas de radio crean un producto que participa en dos mercados separados pero donde el desempeño en uno afecta el desempeño en el otro (Cunningham *et al.*, 2015).

Se evidencia el rendimiento del concepto *cross-elasticity* de la demanda con productos comparables y sustituibles. Es una competencia *intermedia* [entre medios] e *intramedia* (Picard, 2011). Y la decisión sobre *allocation* la llevan a cabo tanto los proveedores de contenido [cuánto y a qué precio], como los anunciantes y la audiencia. Las compañías toman las decisiones aplicando el análisis incremental: entre varias opciones se elegirá la que proporcione “the greater excess of incremental revenue over incremental cost” (Hoskins *et al.*, 2004, p. 121).

2.2. Interdependencia entre el comportamiento de las firmas y la estructura del mercado: economías de escala y oligopolio

La industria de los medios tiende a la oligopolización, es decir, un pequeño número de compañías domina la mayor parte del mercado. Para el modelo *Industrial Organization*, la estructura de la industria radiofónica determina las características de su comportamiento económico (Gomery, 1993). Habitualmente estas compañías operan con productos diferenciados y barreras de entrada; obtienen beneficios a largo plazo y se dan condiciones de interdependencia de la demanda y la producción [*output*] (Hoskins *et al.*, 2004).

La búsqueda de eficiencia lleva a las compañías a aplicar economías de escala y en última instancia a una estructura de oligopolio (Albarran, 2010). La característica como bienes públicos de los productos mediáticos y el modo como se consumen explican el interés de las empresas por conseguir estas economías (Küng, 2016).

El crecimiento basado en la optimización de capacidades, recursos y conocimientos existentes lleva a la búsqueda de adyacencias, que pueden lograrse de modo orgánico [crecimiento interno] o mediante adquisiciones [crecimiento externo]. Los nuevos mercados adyacentes se eligen por proximidad geográfica o para nuevos productos relacionados (Chan-Olmsted, 2006) y se evita lanzar productos para mercados alejados de la propia tradición industrial, ya que la organización aumentará el riesgo de fracaso (Kung, 2016). Esta estrategia de expansión horizontal origina la *brand proliferation*, productos similares pero con diferencias discernibles en sus atributos (Doyle, 2013). Otra de las características de los mercados mediáticos en oligopolio es la coincidencia en programación. La causa debe buscarse en la configuración dual de este mercado y en la imperativa obligación de ofrecer los *targets* más atractivos a los anunciantes.

Todo ello conduce a la consolidación de distintas barreras de entrada. Para Hoskins *et al.*, 2004, las economías de escala implican unas condiciones de alta inversión inicial y de costes de producción difíciles de alcanzar para nuevos entrantes. Se necesita tiempo [curva de aprendizaje] para alcanzar los niveles de producción, imagen de marca y ventas de los competidores establecidos y existe un control de los recursos escasos [por ejemplo las estrellas].

Las barreras también pueden proceder de la intervención pública *ex ante*. La escasez de frecuencias ha llevado a los Estados a considerar el espectro como bien público por lo que se exige una licencia a los operadores privados para utilizarlo.

En cuanto a los límites a la oligopolización, uno es regulatorio *ex post* por la relevancia política y social de las empresas de medios (Küng, 2016). Estas empresas tienden a desarrollar economías de escala que en casos extremos pueden conducir al monopolio (*market failure*). Los gobiernos se enfrenta al siguiente dilema: por un lado, una concentración excesiva pone en riesgo principios fundamentales de las democracias y de los derechos de la ciudadanía. Pero por otro, una industria demasiado fragmentada perderá competitividad (Doyle, 2013). Este debate que se ve amplificado ante la aparición de las nuevas plataformas de distribución digital, ajenas a estas regulaciones.

Existe también una limitación de carácter económico, que deriva de la *law of diminishing returns*: “[...] after some level of output, average costs of production begin to increase, typically because of some limited resource that makes other factors/inputs less productive” (Owers *et al.*, 2004, p. 22).

A esta tendencia de la industria de los medios a la oligopolización se le une la característica de mercado concentrado propia tanto de los sectores maduros como de los que están en la fase siguiente [resistencia defensiva]. También es propio de estas dos fases el recurso a las economías de escala mediante integraciones consecutivas.

2.3. *Demanda impredecible y media management*

La contratación de estrellas para minimizar el riesgo deriva de tres factores: la constatación de que el medio radio es un bien de experiencia; la impredecibilidad de los cambios en la audiencia y la necesidad por parte del *management* de minimizar el riesgo y la incertidumbre (Picard, 2018).

En un mercado con múltiples ofertas los economistas asumen que los individuos maximizan la utilidad, entendida como la satisfacción y el disfrute del consumo [hoy o en el futuro] de un bien o servicio (Hoskins *et al.*, 2004). Pero la elección del consumidor no solo se lleva a cabo por la comparación de sustitutos. Hay dos atributos clave en la elección y la

demanda: recursos y preferencia individual (Owers *et al.*, 2004). En el caso de la radio [cuyo consumo no lleva aparejado un coste cada vez que se realiza] deberemos centrarnos en las preferencias. La teoría de los atributos sostiene que los consumidores obtienen la utilidad no de los productos en sí, sino de las características o atributos proporcionados por los productos. Por tanto, su demanda se considera como una demanda derivada. Si el consumo actual de un bien cultural cambia los gustos de un individuo, esto provoca un aumento en la utilidad marginal asociada con cualquier nivel de consumo dado en el futuro. Por lo tanto, habrá un aumento en la demanda del individuo en el próximo período (Hoskins *et al.*, 2004). Las estrategias de las empresas de radio intentan conectar con los deseos, necesidades, utilidad y valor de los consumidores. El consumo de bienes culturales puede ser *habit forming*: el consumo actual no solo proporciona utilidad durante este período sino que cambia los gustos a través de la acumulación de conocimiento y apreciación del producto.

Para ello la radio necesita tiempo, algo de lo que generalmente no dispone la dirección ejecutiva de las empresas privadas (Robert-Agell *et al.*, 2022).

La impredecibilidad del comportamiento de la audiencia supone un desafío para la industria, a pesar de décadas de investigación y sofisticación de las herramientas de marketing. Las industrias culturales utilizan los *blockbuster* para combatir la incertidumbre generada por los cambios en las preferencias de la audiencia: unos pocos productos generan la mayor parte de los ingresos. Una vez identificados estos productos las empresas les dedican la mayor parte de sus recursos. En el caso específico de las empresas de radio son las estrellas (Arrese, 2004). De ahí que estas empresas estén dispuestas a pagar altos contratos a cambio de la minimización del riesgo pero a costa de convertirse en “disproportionately reliant on these products” (Küng, 2016, p. 39). Según Visiers (2015, p. 346) la radio de las estrellas “[...] basa su éxito de audiencia y rentabilidad comercial en contar con comunicadores que tienen una gran marca y popularidad, a los que siguen grandes audiencias; son grandes prescriptores publicitarios y gozan de una gran promoción social y adhesión emocional por parte de los oyentes”. Queda, por supuesto, la posibilidad de contar con equipos profesionales capaces de crear contenidos valiosos a lo largo del tiempo (Arrese, 2004) en lo que Martí-Martí (2004) denomina la suma de “arte y técnica”, es decir intuición y datos. Si se dispone de este tiempo.

La marca consolidada es otro de los factores de minimización del riesgo para la empresa radiofónica y para el oyente en el momento de elección. Las marcas efectivas son reconocidas tanto por los usuarios como por los no usuarios y mantienen la lealtad de sus clientes, que repiten las compras y dan una ventaja competitiva a las empresas propietarias (Picard, 2011). Cambiemos “producto” por “contenido radiofónico”, y “clientes” por “oyentes” y es de aplicación a nuestra investigación.

El carácter conservador de las decisiones empresariales mantiene el *statu quo* actual de la oferta: no hay garantía de éxito al establecer estrategias de negocio porque es imposible mantener bajo control todas las variables externas (Robert-Agell *et al.*, 2022).

En el corto y el medio plazo esta dependencia de las estrellas representa una amenaza para las empresas, puesto que el poder de prescripción y la fuerza de arrastre reside en la marca personal de la estrella y no en la marca del medio.

3. Metodología

Esta investigación combina metodologías cuantitativas y cualitativas con la revisión bibliográfica. Acudimos a dos tipos de fuentes para el estudio diacrónico de la radio privada en España. Las bibliográficas relatan los efectos del comportamiento de la radio como mercado; de las compañías que la integran y de la relación que se establece como mercado dual.

El análisis de audiencias se basa en el EGM. AIMC inició sus actividades en 1968 y el primer año del que se conservan registros es 1972. A partir de 1978 los datos pueden ser comparables en su serie histórica. Se suman las audiencias de los productos pertenecientes a

las corporaciones analizadas desde el año de pertenencia a su perímetro empresarial. Los resultados incluyen la duplicación de audiencia [que no deslegitima el resultado puesto que el efecto sobre la suma final es equivalente] y no se toma en consideración el grado de vinculación de las licencias con la compañía titular de la marca [propiedad, asociación, etc.]. Asimismo el análisis incluye toda la oferta de radio disponible y medida por AIMC: tanto la pública como la privada, pertenezca o no a estos tres grandes grupos. También se ha tenido en cuenta la oferta regional, donde también compiten las tres corporaciones. El análisis exhaustivo de los datos se ha completado con una entrevista semiestructurada en profundidad con el director técnico de AIMC, José Andrés Gabardo.

Disponemos de datos constantes del mercado publicitario proporcionados por Infoadex a partir de 1993. Los datos previos [se remontan a 1978] proceden de los estudios de J. Walter Thompson recogidos por diversos autores (Bonet, 1995; Balsebre, 2002; Barbeito-Veloso & Fajula-Payet, 2005). A pesar de tratarse de dos fuentes distintas, la cuota resultante para la radio guarda relación. Existen otras fuentes cuantitativas para analizar los datos de ingresos que no han sido utilizadas o porque no abarcan todo el período estudiado, o porque la base de cómputo para el ingreso total tiene en cuenta otros criterios [subvenciones públicas, por ejemplo]. Excepcionalmente se usa el informe *i2p* solo para el análisis del comportamiento del mercado publicitario digital, puesto que recoge datos desde 2013, solo tres años después de que AIMC empezara a publicar datos segregados de consumo de radio por internet. La información económica de las compañías procede de la base de datos *SABI* [*Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*] desde 1997. Los datos anteriores proceden de la revista *Noticias de la Comunicación*. Se han tomado como referencia las cuentas no consolidadas para poderlas poner en equivalencia.

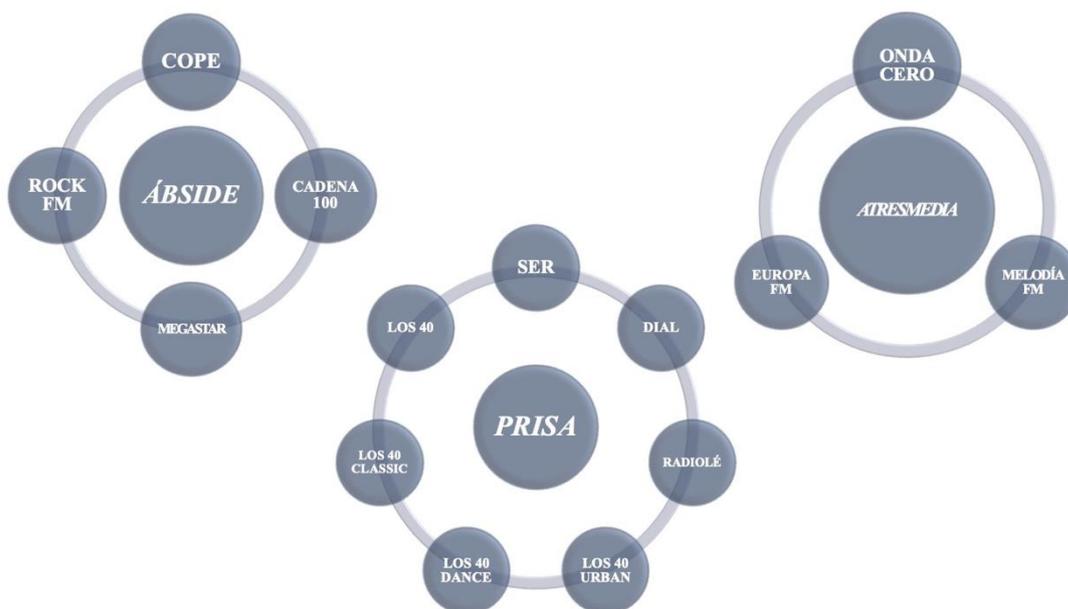
Para el análisis del mercado en oligopolio, tomamos como referencia un período de 20 años, con catas cada cinco años excepto el último, de solo 4 años, puesto que la pandemia hizo variar tanto el dato de audiencia como del mercado publicitario, que se hundió. Dichos períodos permiten analizar el comportamiento en el mercado después de las vicisitudes por la que cada grupo puede haber pasado [cambios en los formatos de algunas cadenas del grupo, cambios en las estrellas, nuevos concursos de frecuencias, etc.]. Por su relevancia se incluye además el dato de 2012, el año con mayor penetración y cuota de la historia del medio.

4. Resultados para la historia del sector de la radio en España

La radio española nació oficialmente y fue en un principio de titularidad privada, después de que fracasaran algunos intentos del Estado de crear una red de radio pública. La radio local se creó en España en 1932 con el objetivo de llegar a todos los rincones del país, por lo que la iniciativa privada consiguió lo que no había logrado el Estado. Las estaciones locales fueron y siguen siendo la estructura básica que da forma a cadenas sólidas a nivel regional y/o nacional. Tras la Guerra Civil se crea el peculiar modelo mixto español, que no acaba con la iniciativa privada sino que la somete a un severo proceso de filtrado ideológico. Franco utilizó la radio como arma de propaganda y estableció un sistema mixto para la radio y un monopolio público para la televisión.

La transición de España a la democracia se inició en 1975, tras la muerte de Franco, y se consolidó tras el fallido intento de golpe de Estado de 1981. Como resultado de ese proceso, en cada nivel político-administrativo [nacional, regional y local], existió [y existe] un sistema de televisión y un sistema de radio, tanto privados como públicos (Bonet, 1995).

Gráfico 1. Cadenas de radio nacionales privadas en España y sus marcas.



Fuente: elaborado por los autores. Las marcas destacadas (SER, COPE, ONDA CERO) son programas generalistas, siendo el resto radio musical especializada.

El factor tecnológico no ha sido siempre prioritario en la radio española. Hasta los años '80 y '90, se limitó a renovar el material y a incorporar alguna marca que ofreciera aplicaciones adicionales, pero no fue hasta los 90 cuando afrontó el reto de la digitalización y la informatización, con una fuerte inversión inicial para buscar una reducción de costes.

En cuanto a la difusión, la emisión vía ondas hertzianas dentro de España quedaba representada por la Onda Media [no se conceden licencias nuevas desde 1978] y la Frecuencia Modulada [a partir de 1964]; para las emisiones extranjeras, la Onda Corta [RNE-Radio Exterior] y se renunció a la Onda Larga.

Capítulo aparte merece el [no] desarrollo del DAB en España (Bonet *et al.*, 2009), un perfecto ejemplo de constructivismo social de la tecnología, fruto de las características propias de la *path-dependence* del sector radiofónico de cada país. Actualmente, la radio española transmite mayoritariamente en FM y no sería precisamente el estándar Eureka 147 el que podría poner en jaque su superioridad.

La Tabla 2 demuestra el escaso peso real de la cuota digital respecto al total de inversión publicitaria. Por otro lado, la creciente escucha por internet no evita la pérdida progresiva de penetración total.

Mientras el negocio ha ido funcionando, las empresas no han sentido auténtica urgencia para invertir más en tecnología o propiciar algún cambio disruptivo y, sin embargo, nuevos competidores han ido socavando su exclusividad como gestores de audio. Ésta podría ser una de las claves que permita analizar cómo afrontar la etapa de resistencia defensiva de un medio tradicional [radio] ante la aparición de *newcomers* que incorporan la gestión del audio como negocio.

Tabla 2. Evolución de la audiencia de radio según tipo de onda y cuota digital sobre total inversión publicitaria radio.

Penetración %		
Total*	Internet**	Cuota %

2010	56,9	2,1	
2011	58,5	2,6	
2012	61,9	3,3	
2013	61,5	3,2	2,8
2014	61	3,7	2,5
2015	60,1	3,7	2,6
2016	60	3,9	2,7
2017	59,3	4,5	2,8
2018	57,5	4,4	3
2019	56,9	4,8	2,9
2020	55,5	5,7	2,7
2021	54,6	7,8	3,3
2022	54,4	10,2	3,5

Fuente: Marco General de Medios en España (EGM, AIMC) e *i2p* Índice inversión publicitaria (Mediahotline sobre datos de Arce Media).

* Incluye OM, FM e internet

** Internet incluye *streaming* y podcast

4.1. Mercado dual

Cuantificamos seguidamente el peso que el medio radiofónico ha tenido para el mercado de las audiencias y el de la publicidad.

Tabla 3. Relación entre el mercado de la audiencia y el mercado de la publicidad.

	Penetración (%)	Cuota (%)	Consumo diario (minutos)
2022	54.4	7.9	94
2021	54.9	7.6	92
2020	55.5	7.7	94
2019	56.9	8.2	97
2018	57.5	8.7	99
2017	59.3	8.7	103
2016	60	8.7	104
2015	60.1	9.1	105
2014	61	9.3	108
2013	61.5	9.5	111
2012	61.9	9.8	114
2011	58.5	9.5	110
2010	56.9	9.4	107
2009	55.3	9.6	108
2008	53.1	9	104
2007	55.7	8.5	108
2006	55.9	8.9	112
2005	56.5	9.2	110
2004	56.9	8.8	115
2003	59.1	9.1	118
2002	54.6	9	103

2001	52	9.2	94
2000	52.9	8.9	95
1999	53	9.3	95
1998	53.5	9.5	96
1997	55	9.7	100
1996	56.6	9.8	102
1995	56.5	9.8	101
1994	55.4	9.3	103
1993	52.9	9.2	108
1992	52.4	8.5	105
1991	52.2	10.2	105
1990	50.2	10.9	*
1989	53	11.8	
1988	52.9	8.9	
1987	54.6	9.2	
1986	55.1	9.8	
1985	55.8	8.9	
1984	60.5	9.6	
1983	59.3	10.1	
1982	61.7	10.2	
1981	53.9	9.1	
1980	51.4	9.6	

*no disponible

Fuente: AIMC; JWC (recogido por Bonet, 1995; Balsebre, 2002; Barbeito-Veloso & Fajula-Payet, 2005. Hasta 1982, cálculo de los autores sobre los datos absolutos de la fuente) e Infoadex.

El año de mayor penetración corresponde al de mayor cuota publicitaria, a partir de 1993, cuando los los datos son plenamente comparables. Lo más destacable sin embargo son los 9 años seguidos de decrecimiento en penetración y cuota publicitaria desde 2012, lo que acredita la interdependencia de estos dos mercados. Nunca en la serie histórica se había dado registrado ni un período tan largo de caída ni un porcentaje tan bajo de participación en el mercado como el obtenido para 2021. Queda por ver si el ligero crecimiento de tres décimas de 2022 se mantiene o fue una excepción.

Estos datos son el resultado del comportamiento de las empresas de radio en el mercado. Las corporaciones privadas de radio han dado buena muestra de su capacidad de adaptación. Muy pronto sus gestores comprendieron la correlación entre producto, audiencia e ingreso, lo que empujó de manera imperativa a lograr inversión publicitaria sometándose a lo que Doyle (2013) denomina rigor de los modelos de la industria publicitaria. Dirigiendo sus estrategias de programación y adoptando estrategias de integración (Bonet, 1995).

Los gestores de las emisoras existentes al inicio de la industria focalizaron los contenidos hacia una audiencia heterogénea que permitiese captar ingresos publicitarios ante la insuficiencia del resto de fuentes (Balsebre, 2001): canon por tenencia de aparato receptor, impuesto sobre la venta de material de radio, donativos, venta de revistas, etc. (Bonet, 1995).

Unión Radio Cadena SER adopta distintas estrategias según el segmento: en los años 40, radionovelas, programas de consejos de belleza y hogar, etc., para atraer al público femenino que compra los productos para el hogar; retransmisiones de fútbol en los años 50, para atraer

audiencia masculina y el patrocinio de productos dirigidos a este segmento [bebidas alcohólicas, básicamente]. El mismo objetivo persigue la introducción de un espacio de información sobre fútbol dirigido por José María García dentro del informativo *Hora 25* a inicios de los 70. Para atraer a la audiencia juvenil, se emiten programas de música pop a partir de los años 60, momento en que este segmento empieza a tener pautas de consumo propias. Estrategia -por necesidad inicial de ahorro- que se amplifica con la llegada de la FM.

La aparición de la televisión en 1956 supone la progresiva transferencia de audiencia y publicidad al nuevo medio. En las dos siguientes décadas, cuando la situación política lo permitía, la radio amplía sus contenidos locales e informativos. En el primer caso porque la implantación nacional de TVE deja espacio a la comercialización local y en el segundo como contenido alternativo al que ofrecía la televisión (Bonet, 1995). La puesta en marcha de las televisiones privadas en España (1990-1993) supone otro reto adaptativo al que nuevamente reacciona potenciando atributos distintivos para mantener el interés de la audiencia y por ende del mercado publicitario.

El último gran movimiento estratégico fue la amplificación de las ofertas de programaciones disponibles (Pedrero-Esteban, 2000), en un intento de perfilar las audiencias para hacerlas más atractivas al mercado publicitario. La radio temática sigue las estrategias de marketing de cualquier mercado maduro donde se intenta atender a grupos homogéneos de consumidores (Martí-Martí, 2004).

4.2. Oligopolio: comportamiento de las firmas y configuración del sector y del mercado en España

Tomamos la audiencia como medida de la concentración en oligopolio. Para construir dichas audiencias las empresas necesitan capital, talento, licencias, una programación competitiva, y todo a la vez. Precisamente aquellas compañías que no logran convertir sus licencias en oyentes acaban siendo expulsadas del mercado, o absorbidas, como Punto Radio. Excepto si se trata de emisoras públicas [Radio 5 o Ràdio 4 en Catalunya] o de titularidad privada no comercial o institucional [Ràdio Estel, dependiente de una fundación de la Iglesia católica].

La siguiente tabla ofrece el resultado de la suma de las audiencias de los formatos de los tres grandes grupos radiofónicos.

Tabla 4. Porcentaje de audiencia combinada de los formatos (audiencia acumulada, año móvil, lunes a domingo).

		PRISA RADIO	ATRESMEDIA RADIO	ÁBSIDE MEDIA	Total grupos	Total mercado
	%	en miles				
1972	48.1	3,339	0	740	4,079	8,480
1973	48.9	2,626	0	570	3,196	6,536
1976	46.5	2,589	0	669	3,258	7,007
1978	54.6	5,528	0	1,281	6,809	12,469
1979	55	5,243	0	1,397	6,640	12,062
1980	55.6	5,724	0	1,449	7,173	12,896
1981	56.8	6,650	0	1,211	7,861	13,847
1982	57.9	7,862	379	1,914	10,155	17,548
1983	55.7	7,144	0	1,784	8,928	16,023
1984	58.1	7,272	0	2,432	9,704	16,698
1085	57.2	6,388	516	2,234	9,138	15,974
1986	57.4	6,243	443	2,603	9,289	16,184

1987	57.4	6,000	0	2,294	8,294	14,438
1988	56.4	5,844	498	2,352	8,694	15,403
1989	57.1	6,345	612	2,444	9,401	16,464
1990	54.8	6,550	566	2,464	9,580	17,472
1991	54.2	6,917	829	2,337	10,083	18,615
1992	57.5	6,833	1,706	2,168	10,707	18,610
1993	68.7	7,557	2,282	2,891	12,730	18,530
1994	75.3	8,633	2,604	3,682	14,919	19,809
1995	73	9,146	2,767	4,160	16,073	22,005
1996	72.8	9,646	2,534	4,050	16,230	22,285
1997	72.9	9,353	2,215	3,929	15,497	21,255
1998	72.2	9,038	1,993	3,720	14,751	20,444
1999	71.7	9,193	1,957	3,388	14,538	20,283
2000	71.2	9,544	1,952	3,062	14,558	20,455
2001	70.8	9,216	2,676	2,325	14,217	20,073
2002	68	9,399	2,271	2,283	13,953	20,530
2003	64.3	9,852	2,284	2,281	14,417	22,405
2004	65	9,968	2,238	2,604	14,810	22,781
2005	64.8	10,181	1,964	2,817	14,962	23,074
2006	66.2	10,808	2,126	2,616	15,550	23,502
2007	67.6	10,628	2,407	2,873	15,908	23,537
2008	67.2	10,130	2,661	2,939	15,730	23,423
2009	66.2	10,707	2,959	3,123	16,789	25,359
2010	64.8	10,809	3,282	3,032	17,123	26,428
2011	64.2	10,739	3,745	3,448	17,932	27,912
2012	64.4	11,465	4,329	3,650	19,444	30,183
2013	67.7	11,173	4,417	4,309	19,899	29,380
2014	68.4	10,918	4,550	4,684	20,153	29,456
2015	68.3	10,600	4,134	4,959	19,693	28,840
2016	68.5	10,228	3,797	5,656	19,681	28,745
2017	68	9,863	3,754	5,872	19,489	28,663
2018	67.9	9,620	3,369	5,799	18,788	27,664
2019	68.8	9,546	3,152	6,037	18,735	27,228
2020	68.7	9,528	2,875	5,698	18,101	26,349
2021	68.1	9,298	2,773	5,870	17,940	26,358

Fuente: elaboración propia sobre datos de EGM (AIMC).

Franquet (1988) define el sector como un oligopolio y da fe del proceso de concentración de publicidad y audiencias antes de que se acelerara con la desaparición de Antena 3 Radio. La Tabla 4 da muestra del cumplimiento de las condiciones estructurales del oligopolio que ha llevado aparejado el crecimiento constante de su cuota conjunta de audiencia, que pasa del 48,1 % en el año 1972 hasta el 75,3 % del año 1994 [consumada la desaparición de Antena 3 Radio bajo las marcas del grupo Prisa Radio]. Desde 2014 solo un año ha estado levemente por debajo del 68%, con un pico del 68,7% en 2020.

Los procesos concesionales aumentan el número de frecuencias disponibles para el sector privado. La suma de frecuencias para estos grupos se ha visto contrarrestada por las nuevas licencias concedidas a empresas independientes. A pesar de que el porcentaje de frecuencias

de las corporaciones disminuye, no lo hace en la misma proporción la audiencia, como corresponde a un mercado en oligopolio.

Esta concentración en audiencia ha venido acompañada de una reducción de compañías, integradas en alguno de los tres grupos bajo distintas formas jurídicas o mercantiles: a la absorción de Antena 3 Radio siguió la adquisición de Radio España [Unión Ibérica de Radio] por parte de Planeta [integrada en Onda Cero] igual como sucedió con Europa FM. Las emisoras de Punto Radio acaban en la órbita de Ábside Media, ... Hasta la forma actual del sector, donde junto a las tres corporaciones, solo tienen presencia nacional Kiss FM y, en menor medida, Radio Marca. Asimismo las tres corporaciones han acabado asemejando su oferta en el mercado, en función de la disponibilidad de frecuencias [una de las consecuencias de los mercados en oligopolio]: una radio de contenido generalista [SER, COPE, Onda Cero] y tantas cadenas especializadas como ha permitido el tamaño de su cartera de licencias. Otra de las señales de los mercados maduros en un estadio de resistencia defensiva.

La interdependencia apuntada entre el comportamiento de las empresas y la estructura del sector tienen su reflejo tanto en los datos de mercado [cuota y penetración] como en los datos empresariales. La relación longitudinal siguiente muestra la evolución que han tenido las compañías desde el año 2000 hasta 2019.

Tabla 5. Datos económicos agregados

		TOTAL GRUPOS	PRISA RADIO	ÁBSIDE MEDIA	ATRESMEDIA RADIO
2000	audiencia (miles)	14.558	9.544	3.062	1.952
	ingresos (miles)	€302.806	€154.477	€89.667	€55.267
	costes (miles)	€284.711	€125.624	€86.194	€72.893
	EBIT (miles)	€14.293	€26.559	€3.840	-€16.106
	margen EBIT (%)	4,7	17,2	4,3	-29,1
	coste por oyente	€19,6	€13,2	€28,1	€37,3
	ingreso por oyente	€20,8	€16,2	€ 29,3	€28,3
2005	audiencia (miles)	14.962	10.181	2.817	1.964
	ingresos (miles)	€390.920	€203.670	€90.463	€96.787
	costes (miles)	€278.756	€125.624	€80.239	€72.893
	EBIT (miles)	€58.962	€35.568	€4.472	€18.922
	margen EBIT (%)	15,1	17,5	4,9	19,6
	coste por oyente	€18,6	€12,3	€28,5	€37,1
	ingreso por oyente	€26,1	€20,0	€32,1	€49,3
2010	audiencia (miles)	17.123	10.809	3.032	3.282
	ingresos (miles)	€389.360	€209.101	€89.919	€90.340
	costes (miles)	€333.877	€166.494	€93.493	€7.,890
	EBIT (miles)	€38.564	€24.828	-€3.322	€17.058
	margen EBIT (%)	9,9	11,9	-3,7	18,9
	coste por oyente	€19	€15	€31	€23
	ingreso por oyente	€22,7	€19,3	€29,7	€27,5
2012	audiencia (miles)	22.444	14.465	3.650	4.329

	ingresos (miles)	€328.496	€154.488	€91.235	€82.773
	costes (miles)	€352.168	€157.142	€95.129	€99.897
	EBIT (miles)	-€23.672	-€2.654	-€3.894	-€17.124
	margen EBIT (%)	-7.2	-1.7	-4.3	-20.7
	coste por oyente	€15,7	€10,9	€26,1	€23,1
	ingreso por oyente	€14,6	€10,7	€25	€19,1
2015	audiencia (miles)	19.693	10.600	4.959	4.134
	ingresos (miles)	€341.514	€155.340	€96.306	€89.868
	costes (miles)	€311.120	€142.858	€98.360	€69.902
	EBIT (miles)	€30.394	€12.482	-€2.054	€19.966
	margen EBIT (%)	3,7	8	-2,1	22,2
	coste por oyente	€15,8	€13,5	€19,8	€16,9
	ingreso por oyente	€17,3	€14,7	€19,4	€21,7
2019	audiencia (miles)	18.735	9.546	6.037	3.152
	ingresos (miles)	€381.824	€166.922	€131.767	€83.135
	costes (miles)	€352.494	€145.491	€122.175	€84.828
	EBIT (miles)	€33.783	€24.548	€9.870	-€0.635
	margen EBIT (%)	8,8	14,7	7,5	-0,8
	coste por oyente	€18,8	€15,2	€20,2	€26,9
	ingreso por oyente	€20,4	€17,5	€21,8	€26,4

Fuente: cálculo de los autores sobre datos de SABI y EGM (AIMC)

La audiencia agregada en cifras absolutas no deja de caer: han perdido 3,7 millones de oyentes desde 2012 [un 16,5%] aunque la cuota total se mantiene por encima del 68% del global del mercado. En cuanto a los ingresos, se constata que la industria en su conjunto no ha dejado de perder peso[a la par que penetración] mientras que los datos de las tres corporaciones han mantenido una curva ascendente en los últimos diez años, y están cerca de recuperar la cifra de 2005, pero lejos aún de la cifra récord de 2007 [año previo a la crisis] cuando se alcanzaron los 458,7 M € y un EBIT agregado de 75,4 M €.

La línea de gastos, que se ajustaron después de 2012, vuelve a subir, lo que tiene un efecto directo en el coste por oyente (su audiencia no ha dejado de disminuir lo que afecta de modo inverso al ingreso por oyente). A la vista de estos datos, el margen EBIT vuelve a crecer (del 3,7 % de 2015 al 8,8% de 2019), aunque está lejos aún del 15,1% de 2005, y del 16,7 % de 2007, el año de mayor rentabilidad agregada de los tres grupos.

El mayor volumen de audiencia (y de publicidad) dentro de la oferta de las corporaciones corresponde a las cadenas generalistas y esta mayor expectativa de rentabilidad conduce a asignarles prioritariamente las licencias disponibles. “Según la modalidad de programación, la inversión publicitaria en la radio generalista [68% de la inversión total del medio] destaca por encima de la inversión en la radio temática [el 32% restante]” (Iglesias-González, 2004, p. 106). Porcentajes similares se mantienen en el último año de referencia antes de la crisis provocada por la pandemia [ACR, Associació Catalana de Ràdio, 2020]. Para aquellas que disponen de dos o más cadenas musicales, sus datos de audiencia van en sentido decreciente.

Esta configuración en oligopolio arranca en los años 40 y deviene un *statu quo* estructural, aunque con cambios en las titularidades. En junio de 1994 las frecuencias de Antena 3 Radio pasan a manos de Prisa. El porcentaje de la audiencia para los tres grupos agregados alcanzó el 75,3 %, una cifra que no se volverá a repetir. Prisa Radio es la compañía que antes deja constituida su oferta de productos en el mercado, con variaciones en los formatos pero manteniendo el número de productos, hasta aplicar una estrategia de “extensión de marca” (Picard, 2011). El uso repetitivo de la marca más consolidada, *Los 40*, le da una ventaja competitiva en un mercado que mide la audiencia por el recuerdo.

La última gran operación corporativa se produce en marzo de 2013, cuando Punto Radio deja de emitir y asocia sus frecuencias a COPE. Desde entonces el porcentaje de audiencia acumulada de las tres grandes corporaciones de radio se ha situado por encima del 68%. La última compañía, Atresmedia, dispone de menos marcas, mientras que la más antigua suma tantas marcas como sus otros competidores.

4.3. *Media management: limitación del riesgo, el recurso a las estrellas o fortalecimiento de las propias marcas*

El recurso a las estrellas para minimizar el riesgo en las estrategias de programación se empieza a aplicar en el mercado español en los años 50 y esta función de atracción recae tanto en locutores como en actores o guionistas. En los años 50 Bobby Deglané o Joaquín Soler Serrano, convertidos en “líderes de consumo” (Balsebre, 2002), son los mejores prescriptores para las grandes marcas.

Para contrastar el efecto del recurso a las estrellas se analizan los cambios en la franja que aporta mayor audiencia a las cadenas, los programas matinales (*morning shows*). El pico de audiencia en España se sitúa entre las 8 y las 10 de la mañana. El resultado de las empresas en esta franja marca su posición en el ranking respecto a la competencia. Se examinan los casos de cambio de cadena de tres afamados periodistas con largas carreras de éxito -Luis del Olmo, Carlos Herrera y Javier Cárdenas-. Tomamos así ejemplos de los tres grupos radiofónicos, 2 de radio generalista y uno de musical.

Luis del Olmo deja la cadena generalista COPE y se marcha a Onda Cero en 1991. Un año después el trasvase es evidente: la generalista de Uniprex multiplica su audiencia por 2,7 y termina 1992 con unos datos ligeramente superiores a los que tenía COPE antes del cambio (Gabardo, 2022). COPE, por su parte, cae en la ola siguiente a 576.000 oyentes “dejando la radio de la Iglesia en una situación difícil [baja considerablemente la audiencia], pero la COPE se recuperó cuando consiguió fichar a José María García, que había abandonado Antena 3, después de la entrada de Prisa, como ya había abandonado la SER en 1983” (Bonet, 1995, p. 269).

Carlos Herrera abandona la cadena generalista Onda Cero en marzo de 2015 y en septiembre de ese mismo año lidera las mañanas de COPE. En la primera ola tras el cambio obtiene 1.925.000 oyentes doblando los 962.000 oyentes que tenía COPE en esa misma franja. En el promedio de las tres olas siguientes mantendría la misma audiencia. En Onda Cero, el programa que sustituye al que dejó Herrera obtenía casi 800.000 oyentes menos que en el promedio del año anterior al cambio (Gabardo, 2022).

Javier Cárdenas sale de Cadena Dial -radio especializada de música en español- en septiembre de 2010 para dirigir un programa en Europa FM. En la primera medición del EGM alcanza una audiencia de 594.000 oyentes, cifra sensiblemente superior a los 382.000 que obtuvo Europa en el promedio de las tres olas anteriores. El programa *Atrévete* en su primera ola sin Cárdenas suma 1.042.000 oyentes, en línea con la audiencia del último año y que mantuvo posteriormente (Gabardo, 2022).

Carlos Francino sustituye a Iñaki Gabilondo en septiembre de 2005 en la dirección del programa de la cadena generalista SER *Hoy por Hoy*. En su primera ola obtiene 2.816.000

oyentes, apenas un 8 % menos que Gabilondo. Más adelante, en septiembre de 2012, Pepa Bueno -procedente de TVE- reemplaza a Carles Francino al frente del programa. En la ola 3 de 2012, la primera tras el cambio, el programa suma 3.097.000 oyentes, casi 400.000 oyentes más que los conseguidos en el promedio de las tres olas anteriores, cifra que consolida en las siguientes olas (Gabardo, 2022).

Los productos analizados de Prisa Radio no parecen sometidos a la norma de pérdida de audiencia cuando cambia la estrella de su matinal, aunque vaya a otra cadena. La estrategia de crecimiento inorgánico [por compra de estrellas] visto hasta ahora que practican Ábside Media y Atresmedia Radio no rige para Prisa. Este grupo ha consolidado la mayor red de frecuencias contando para sus programaciones con profesionales a los que ha hecho crecer dentro del mismo grupo. Lo relevante en estos productos parece ser el valor que la marca tiene para los oyentes, que está por encima de la marca personal de las estrellas. Es un claro ejemplo de *brand equity* que para Chan-Olmsted (2006) contribuye a la rentabilidad; mantiene una mayor conciencia del producto; reduce el riesgo percibido; simplifica el proceso de decisión; ayuda a los esfuerzos de extensión de marca; aumenta la probabilidad de ser incluido en el conjunto de consideraciones de marca de un consumidor y ofrece una fuerte defensa contra nuevos productos y nuevos competidores.

Visiers (2015), como otros autores, atribuye al sistema de medición del EGM otra de las razones de la consolidación de la radio de las estrellas. Las cadenas optan por extensas franjas de contenidos bajo un mismo nombre de programa que, presentado por una misma estrella, favorece su recuerdo.

Las corporaciones que se han visto obligadas a recurrir a la estrategia del fichaje de estrellas se ven sometidas a innumerables inconvenientes, que deben soportar puesto que no disponen de tiempo para fortalecer los productos nacidos de sus propios profesionales [un proceso de prueba-error sin alternativa posible]. Esos inconvenientes se manifiestan según Visiers (2015) en la pérdida de preeminencia de la propia marca frente a la marca personal de la estrella, arrastrando así sus valores y atributos; los órganos de gestión ceden en la toma de decisiones corporativas y se multiplican las incoherencias entre los contenidos y la línea editorial. Todo ello con un alto coste económico. Esta dependencia es otro de los factores que puede comprometer la salud del medio.

5. Conclusiones

La investigación anterior confirma el tránsito de la madurez a la resistencia defensiva dentro del ciclo de vida de la industria radiofónica en España. Estos hallazgos pueden permitir a las corporaciones radiofónicas orientar sus estrategias hacia la adaptación digital definitiva.

Los elementos estructurales y patrones de comportamiento económico y empresarial identificados en este artículo [Pregunta de investigación 1] permiten afirmar, por primera vez, que se oye una voz de alarma para el sector. En este mercado dual, la penetración acompaña a la cuota publicitaria y la radio se ha contraído en ambos mercados en los últimos nueve años, un hecho sin precedentes desde que se tienen registros. Es una bajada paulatina pero ya es tendencia.

Para las tres grandes corporaciones se dan todas las condiciones para afirmar que se encuentran más cerca de la resistencia defensiva que de mantener su estado de madurez [respondiendo a la Pregunta de investigación 2].

Los datos agregados muestran caídas continuadas en audiencia, minutos de escucha y cuota de mercado publicitario: la velocidad del declive es lenta pero cierta. Los datos de 2022 con leves mejoras después de largos períodos de caída, no dejan de situarnos en una zona de meseta visto con perspectiva de 10 años. Las ventas se recuperaron pero no lograron alcanzar las magnitudes de períodos anteriores; el coste por cliente/oyente se mantiene por debajo de su pico; el EBIT es casi la mitad del alcanzado en 2005 y la audiencia ha dejado de aumentar.

La continua concentración empresarial; el decrecimiento en la demanda y la similitud en los productos ofertados de las tres grandes corporaciones [una programación generalista con parrillas similares, lideradas por pocas estrellas y varias especializadas musicales] son también características de mercados en resistencia defensiva. El oligopolio incentiva la integración horizontal y la proliferación de marcas en manos de una misma firma. La rentabilidad de las tres grandes corporaciones no es una paradoja: las empresas que han logrado permanecer aprovechan su posición y pueden mantener una rentabilidad notable durante un período que puede llegar a ser largo. Ello dependerá de su propia capacidad de adaptación, de la posibilidad de reducir costes y de factores como la tecnología [internet es una oportunidad y una amenaza al mismo tiempo] o los cambios regulatorios [a favor suyo mientras el sector continúa siendo dependiente de las licencias]. El reto de regulador es encontrar el equilibrio correcto: el tamaño importa cuando los competidores son también plataformas digitales.

Sin embargo, aún se puede estar a tiempo de tomar medidas de reversión. Los factores estructurales, el comportamiento de las empresas y las elecciones de sus directivos son claramente interdependientes, y es difícil distinguir la causa del efecto. Hay ciertas constantes que, por su carácter duradero, pueden ayudar a esbozar futuras estrategias para quizás reorientar o al menos posponer un empeoramiento generalizado de los datos sobre penetración y cuota. El pico de los ingresos publicitarios coincidió con el momento más alto de audiencia. Si el sector logra revertir la tendencia a la baja en penetración estará más cerca de recuperar su publicidad. Si, como hemos apuntado, el mayor peligro para el sector en España radica en la desvinculación de la Generación Z, se pueden tomar medidas para revertir esta situación y acercarnos a los resultados de mercados culturalmente similares donde el contacto de esta cohorte con los contenidos producidos por el medio supera el 80% (Robert-Agell *et al.*, 2022). Estas conclusiones abren el camino para futuras líneas de investigación: el análisis pormenorizado del resto de factores que definen una industria en declive como herramienta para dibujar posibles escenarios futuros [tanto según el modelo de Picard como el de Harrigan y Porter] o la comparación con mercados similares sobre el comportamiento de la industria de la radio en su relación con internet [consumo y cuota publicitaria]. O, por ejemplo, para las empresas en las que el peso de la marca de sus productos es menos determinante que el peso de la marca personal de sus estrellas, ¿es posible revertir esta variable y con ello reducir tanto la dependencia como el riesgo? ¿Qué necesitarían, además de tiempo?

Referencias

- ACR (Associació Catalana de Ràdio). *Informe de la situació de la ràdio a Catalunya, 2007-2020*. Retrieved from <https://acradio.org/estudis/>
- AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación). *Marco General de los Medios en España*. Retrieved from <https://www.aimc.es/otros-estudios-trabajos/marco-general/descarga-marco-general/>
- Albarran, A. (2006). Historical Trends and Patterns in Media Management Research. In A. Albarran, B. Mierzejewska & J. Jung (Eds.), *Handbook of media management and economics* (pp. 3-21) New York: Routledge.
- Albarran, A. (2010). *The media economy*. New York: Routledge.
- Arce Media & Mediahotline. *i2p Índice inversión publicitaria*. Retrieved from <http://www.arcemedia.es/los-productos/i2p/>
- Arrese, A. (2004). Algunas consideraciones sobre la gestión de productos y contenidos de los medios. *Communication & Society*, XVII(2), 9-44. <https://doi.org/10.15581/003.17.36331>
- Artero-Muñoz, J. P., Zugasti, R. & Hernández-Corchete, S. (2021). Media Concentration in Spain: National, sectorial, and regional groups. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 27(3), 765-777. <https://doi.org/10.5209/esmp.72928>

- Balsebre, A. (2001). *Historia de la radio en España*, Volumen I (1874-1939). Madrid: Cátedra.
- Balsebre, A. (2002). *Historia de la radio en España*, Volumen II (1939-1985). Madrid: Cátedra.
- Balsebre, A. & Fernández-Sande, M. (2021). 100 años de radio: la fuerza de la voluntad, la voz de los pioneros. *Historia y comunicación social*, 26(2), 323-343. <https://doi.org/10.5209/hics.79237>
- Barbeito-Veloso, M. & Fajula-Payet, A. (2005). La ràdio publicitària: el pes de l'immobilisme. *Quaderns del CAC*, 22, 49-62. Retrieved from https://www.cac.cat/sites/default/files/2019-04/Q22_barbeitofajula_CA.pdf
- Bonet, M. (1995). *La ràdio espanyola en el context dels grups de comunicació: evolució de la indústria radiofònica 1924-1994*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10803/4141>
- Bonet, M., Corominas, M., Fernández-Alonso, I. & Díez, M. (2009). Keys to the Failure of DAB in Spain. *Journal of Radio & Audio Media*, 16(1), 83-101. <http://dx.doi.org/10.1080/19376520902848004>
- Cunningham, T., Flew, T. & Swift, A. (2015). *Media Economics*. London: Palgrave.
- Chan-Olmsted, S. (2006). Issues in strategic management. In A. Albarran, S. Chan-Olmsted & M. Wirth (Eds.), *Handbook of media management and economics* (pp. 161–180). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Doyle, G. (2013). *Understanding media economics* (second edition). London: SAGE Publications.
- Fernández-Sande, M. & Gallego, J. I. (2018). Challenges for Radio in the Digital Era: Diversity, Innovation and Policies. In J. I. Gallego, M. Fernández-Sande & N. Limón (Eds.), *Trends in Radio Research. Diversity, Innovation and Policies* (pp. 1-11). Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Franquet, R. (1988). Radio: un oligopolio en transformación. In E. Bustamante & R. Zallo (Coords.), *Las industrias culturales en España. Grupos multimedia y transnacionales* (pp. 77-107). Madrid: Akal.
- Gabardo, J. A. Personal communication. August 25, 2022.
- Gomery, D. (1993). The Centrality of Media Economics. *Journal of Communication*, 43(3), 190–198. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01292.x>
- Harrigan, K. R. (1980). Strategies for declining industries. *The Journal of business strategy*, 1(2), 20-34.
- Harrigan, K. R. & Porter, M. E. (1983). End-game strategies for declining industries. *Harvard Business Review*, 61, 111–120
- Hoskins, C., McFadyen, S. & Finn, A. (2004). *Media Economics. Applying Economics to new and traditional media*. California: SAGE.
- Iglesias-González, F. (1988). Incidencia económica de la publicidad: valoración comparativa en diarios, revistas, radio y televisión. *Communication & Society*, 1(1), 73-101. <https://doi.org/10.15581/003.1.35485>
- Iglesias-González, F. (2004). Concentración radiofónica en España. *Communication & Society*, XVII(1), 77-113. <https://doi.org/10.15581/003.17.36335>
- Infoadex. *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España*. Retrieved from https://www.infoadex.es/home/estudios/#estudios_de_inversion
- Küng, L. (2016). *Strategic management in the media*. 2d edition. London: Sage.
- Lehman-Wilzig, S. & 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>

- Martí-Martí, J. M. (2004). La programación radiofónica. In M. P. Martínez-Costa & E. Moreno-Moreno (Coords.), *Programación radiofónica. Arte y técnica del diálogo entre la radio y su audiencia* (pp. 21-45). Barcelona: Ariel.
- Martínez-Nicolás, M., Saperas, E. & Carrasco-Campos, A. (2017). La investigación sobre periodismo en España. Análisis de los trabajos publicados en revistas científicas españolas en los últimos 25 años (1990-2014). *Communication & Society*, 30(4), 149-166. <https://doi.org/10.15581/003.30.35764>
- Maylín-Aguilar, C. & Montoro-Sánchez, Á. (2021). The Industry Life Cycle in an Economic Downturn: Lessons from Firm's Behavior in Spain, 2007–2012. *Journal of Business Cycle Research*, 17, 185-214. <https://doi.org/10.1007/s41549-020-00048-w>
- McDowell, W. (2006). Issues in Marketing and Branding. In G. Siegert, K. Forster, S. Chan-Olmsted & M. Ots (Eds.), *Handbook of Media Branding* (pp. 145-156). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-18236-0>
- Noticias de la Comunicación* (1996, n. 163). *Radio. Cadenas Privadas*, pp. 52-43.
- Owers, J., Carveth, R. & Alexander, A. (2004). An Introduction to Media Economics Theory and Practice. In A. Alexander, J. Owers, R. Carveth, A. Hollifield & A. Greco (Eds.), *Media economics, theory and practice* (pp. 3-48). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pedrero-Esteban, L. M. (2000). *La radio musical en España*. Madrid: Instituto Oficial de Radio y Televisión.
- Pérez-Serrano, M. J. (2006). *La concentración de medios en España: Análisis de casos relevantes en radio, prensa y televisión*. Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Complutense. Retrieved from <https://eprints.ucm.es/id/eprint/10207/>
- Picard, R. (2006). Historical Trends and Patterns in Media Economics. In A. Albarran, B. Mierzejewska & J. Jung (Eds.), *Handbook of media management and economics* (pp. 23-36). New York: Routledge.
- Picard, R. (2011). *The economics and financing of media companies*. New York: Fordham University Press.
- Picard, R. (2018). The Rise and Expansion of Research in Media Economics. *Communication & Society*, 31(4), 113-119. <https://doi.org/10.15581/003.31.35674>
- Piñero-Otero, T. (2016). La radio en la investigación comunicativa en España: una línea minoritaria para un medio mayoritario. *Signo y Pensamiento*, XXXV(69), 30-48. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp35-69.rice>
- Ramos del Cano, F. (2012). La concentración de la propiedad radiofónica: la pérdida de pluralismo en el dial español. *Actas IV Congreso Internacional Latina de Comunicación Social Universidad de La Laguna*. Retrieved from http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas.html
- Repiso, R., Torres, D. & Delgado, E. (2011). Análisis de la investigación sobre radio en España: una aproximación a través del análisis bibliométrico y de redes sociales de las tesis doctorales defendidas en España entre 1976-2008. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 17(2), 417-429. https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2011.v17.n2.38123
- Robert-Agell, F., Justel-Vazquez, S. & Bonet, M. (2022). No habit, no listening. Radio and generation Z: snapshot of the audience data and the business strategy to connect with it. *Profesional de la información*, 31(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2022.sep.15>
- SABI, Sistema de Análisis de Balances Ibéricos. Data base.
- Visiers, J. (2015). *Ventajas e inconvenientes de la radio de las estrellas. Análisis de la evolución de la programación de la Cadena COPE (1983-2013)*. Tesis doctoral. Madrid: CEU San Pablo. Retrieved from <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=10t1bfCQsVQ%3D>

7.3. Artículo 3. La industria de la radio en España en 2030: ¿hacia la definitiva adaptación digital?

Artículo Nº 3	
Título	La industria de la radio en España en 2030: ¿hacia la definitiva adaptación digital?
Autores	Francesc Robert-Agell, Montse Bonet
Revista	<i>Estudios sobre el Mensaje Periodístico</i>
DOI	Aceptado, pendiente de publicación (previsto noviembre de 2023)
Enlace web	Aceptado, pendiente de publicación (previsto noviembre de 2023)
Año publicación	Previsto 2023
Impacto	Según Scimago/ Scopus, con datos de 2022, Q2 en Communication, y Q1 en Cultural Studies. SJR (2022) 0,324. H-index 16.
Contribución del doctorando	<p>En su fase inicial, el doctorando ha llevado a cabo la conceptualización y administración del proyecto, así como la búsqueda bibliográfica, de materiales y recursos.</p> <p>A continuación, se ha responsabilizado de la investigación, metodología, visualización y gráficos, cálculos, redacción del borrador original, curación de los datos usados y revisión formal.</p>

La industria de la radio en España en 2030: ¿hacia la definitiva adaptación digital?

Resumen

La transformación digital sitúa a las empresas de radio en España en un momento crucial de cambio de etapa dentro de su ciclo de vida industrial. En este contexto de alta incertidumbre, bajo la óptica de *media economics* y *media management*, la aplicación de metodologías prospectivas puede ayudar a las tres grandes empresas radiofónicas privadas de España a tomar decisiones estratégicas. La prospectiva es anticipación y el objetivo de esta investigación es dar a la radio privada herramientas suficientes para abordar con éxito las turbulencias de la transformación digital. La participación tanto de los principales responsables de las corporaciones de radio como de los otros principales protagonistas, así como la aplicación del modelo prospectivo *intuitive logics*, mediante herramientas cualitativas y cuantitativas permite objetivar 4 escenarios exploratorios para la radio privada en 2030, diseñados a partir de factores como: audiencia; mercado publicitario; distribución del audio; nuevos competidores digitales; cambios normativos; estructura del mercado o atracción de talento.

Palabras Clave

adaptación digital, escenarios, España, *media management*, prospectiva, radio

Abstract

The digital transformation places radio companies in Spain at a turning point of change of stage within their industrial life cycle. In this context of high uncertainty, and from the perspective of media economics and media management, the application of prospective methodologies can help the three large private radio companies in Spain to make strategic decisions. Foresight is anticipation and the objective of this research is to provide private radio with sufficient tools to successfully address the turmoil of digital transformation. The participation of both the top managers of the radio corporations and the other main players, as well as the application of the intuitive-logics model, using qualitative and quantitative tools, allows objectifying 4 exploratory scenarios for private radio in 2030, designed based on determining factors such as: audience; advertising market; audio distribution; new digital competitors; regulatory changes; market structure; or talent attraction.

Keywords

Digital adaptation, foresight, media management, radio, escenarios, Spain

Sumario

1. Introducción
2. Objetivos propuestos
3. Marco teórico
 - 3.1. La industria de la radio en España
 - 3.2. Las tradiciones en el marco teórico de la economía aplicada a los medios
 - 3.3. Prospectiva: reflexiones sobre el futuro
4. Metodología

- 4.1. Metodologías prospectivas
- 4.2. Los escenarios
- 4.3. Precedentes de escenarios aplicados a la industria de los medios
- 4.4. Fases en la metodología de los escenarios
- 4.5. Grupos de interés y horizonte temporal
- 4.6. Aplicación a esta investigación
 - 4.6.1. Las megatendencias
 - 4.6.2. Determinación de las variables
 - 4.6.3. Detección del panel de expertos
 - 4.6.4. Preparación y envío del cuestionario
 - 4.6.5. Entrevistas a los *players*
- 4.7. Limitaciones de la investigación y conflicto de intereses
- 5. Discusión
 - 5.1. Las encuestas
 - 5.2. Relación entre la opinión de los actores radiofónicos AERC y la media de los resultados
 - 5.3. Las entrevistas en profundidad
- 6. Conclusiones: escenarios
 - 6.1. Triunfo digital en un mundo envejecido
 - 6.2. Resistencia numantina
 - 6.3. *Audio killed the radio star*
 - 6.4. Oasis defensivo en un entorno líquido
- 7. Nuevas líneas de investigación
- 8. Referencias
- 9. Anexo

“Fortis imaginatio generat casum” (Montaigne)

“La mejor forma de predecir el futuro es creándolo” (Peter Drucker)

1. Introducción

La radio en España está a punto de cumplir su centenario. Los datos de este mercado dual (en el que las empresas deben atender a las audiencias y a los anunciantes) y de la *performance* de sus 3 principales corporaciones (Ábside Media, Atresmedia Radio y Prisa Radio), indican el paso del estadio de madurez (Picard, 2011) a la resistencia defensiva (Robert-Agell y Bonet, 2023). Esta industria se halla inmersa en un ciclo marcado por la transformación digital, cuya duración no es posible predecir pero que puede resultar tan provechosa, como en los últimos años para sus protagonistas, o puede convertirla en algo completamente distinto. En aplicación

del modelo de ciclo de vida de los medios de Lehman-Wilzig y Cohen-Avigdor (2004), es la resistencia defensiva, que conduce a la adaptación, a la convergencia o a la obsolescencia.

¿Cuál puede ser la evolución de la industria de la radio en España hasta 2030 -año que cumple los criterios de la prospectiva para los fines de esta investigación-? ¿Cómo va a ser el comportamiento de las tres principales corporaciones de radio privadas -Ábside Media, Atresmedia Radio y Prisa Radio- y cómo van a afectarles los profundos cambios de todo orden de su ecosistema? “(...) despite the fact that there are factors that assert the strength of the radio business model, the sector is already undergoing an unquestionable transformation process, which affects its value chain and calls for new competitive strategies” (Fernández-Sande y Rodríguez-Pallares, 2022, p.2).

Si bien desde el ámbito académico no es posible hacer predicciones, la prospectiva puede ayudar a establecer cuáles pueden ser los escenarios para esta industria en los próximos años y permitir así la toma de decisiones estratégicas en el presente. Berger (1960) lo resume diciendo que la prospectiva es una reflexión sobre el porvenir que atiende a las causas.

Esta investigación se suma a la escasa producción sobre la industria de la radio bajo la perspectiva de la economía de los medios (Robert-Agell et al., 2022). Asimismo, supone la aplicación del marco teórico y las metodologías prospectivas a las industrias de comunicación y específicamente a las empresas de radio, un ámbito prácticamente inexplorado y con pocas referencias de uso de herramientas tanto cualitativas como especialmente cuantitativas (D. Fernández-Quijada, comunicación personal, 19 de diciembre de 2022). La prospectiva suele tener como objeto de estudio el ámbito tecnológico; las proyecciones ambientales o económicas; la medicina; la energía; las políticas públicas o el urbanismo y cubren ciencias sociales como la educación, pero no hay un corpus dedicado a analizar el horizonte de las empresas de comunicación desde el punto de vista académico (M. Vicente, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021).

2. Objetivos propuestos

El desarrollo de esta investigación prospectiva dará respuesta a cuáles pueden ser los escenarios para las 3 principales corporaciones de radio privada en España en 2030. Ello debe contribuir a aumentar el conocimiento para la gestión; a advertir sobre riesgos no debidamente tasados; a identificar oportunidades para los operadores en su conjunto o a establecer una guía para la acción colectiva. El objeto de estudio, las distintas fases de la metodología a aplicar y los resultados esperados se han diseñado bajo la perspectiva de la transferencia de conocimiento, con la expectativa de devolver a los informantes el producto de su participación en forma de conclusiones de común interés. Esto debe permitir que sean utilizadas como herramienta para la toma de decisiones estratégicas en un contexto de incertidumbre (Balarezo y Nielsen, 2017). Estos escenarios deben conducir de los futuros posibles a los futuros plausibles; y de los futuros probables a los futuros deseables (Lindgren y Bandhold, 2003).

Asimismo, siendo un sector extraordinariamente regulado, y cuya actividad en favor de la pluralidad de opiniones en democracia depende en gran parte de las disposiciones de carácter normativo o reglamentario, puede ser de utilidad también tanto al legislador como a los gobiernos y organismos audiovisuales independientes.

3. Marco teórico

3.1. La industria de la radio en España

La evolución de la industria de la radio en España -bajo la óptica del sector privado y en el marco teórico *media economics*- ha sido analizada por Robert-Agell y Bonet (2023) -en acercamiento tanto cualitativo como cuantitativo- centrándose especialmente en la evolución de los últimos 30 años para determinar cuáles son los elementos que dan forma a esta industria y cuál es el comportamiento de sus empresas. Los autores identifican elementos estructurales y patrones de comportamiento económico y empresarial hasta la fase de resistencia defensiva: en este mercado dual, la penetración acompaña a la cuota publicitaria.

La radio en España alcanzó su índice de mayor penetración y de cuota publicitaria en 2012, y desde entonces nunca ha vuelto ni al 61,9% de audiencia (AIMC, 2012) ni al 9,8% de la inversión publicitaria (Infoadex, 2012), ni a la cifra absoluta de 678 M € de volumen de 2007 (Infoadex, 2007). En 2022, después de 10 años de retroceso constante, la penetración es del 54,4% (AIMC, 2022). Su cuota alcanza el 7,9% (Infoadex, 2022) y aunque rompe por primera vez la tendencia descendente, ha perdido casi dos puntos en los últimos 10 años. Además, los datos de penetración entre la generación Z son aún peores. Llega a perder un 19,3% desde 2012 (AIMC, 2022) lo que anticipa una caída progresiva de oyentes en el futuro.

Por último, esta industria tiene el porcentaje más bajo de todos los medios en ingreso digital -solo del 3,5% frente a un 10,2 % de consumo. Además, mientras su penetración digital se ha multiplicado por 3 entre 2013 y 2022 -pasando del 3,2 % al 10,2% de entre los oyentes de radio (AIMC, 2022)- su cuota de participación sobre el total de ingresos publicitarios del medio apenas ha crecido un cuarto de punto -del 2,8% a 3,5 % (i2P, 2022)-.

Los autores demuestran que a pesar de este contexto los buenos resultados obtenidos por estas tres corporaciones siguen la lógica que determinan los mercados mediáticos: las empresas que han logrado permanecer aprovechan su posición y pueden mantener una rentabilidad notable durante un período que puede llegar a ser largo. Ello surge de su propia capacidad de adaptación, de la posibilidad de reducir costes y de factores como la tecnología (internet es una oportunidad y una amenaza al mismo tiempo) o los cambios regulatorios (que van a jugar a favor suyo mientras el sector continúe basándose en la explotación de licencias).

A pesar de estos datos el sector ya se encuentra inmerso en un indudable proceso de transformación, que afecta a su cadena de valor y exige nuevas estrategias competitivas. (Fernández-Sande y Rodríguez-Pallares, 2022).

3.2. Las tradiciones en el marco teórico de la economía aplicada a los medios

Las tres tradiciones teóricas que se pueden aplicar al estudio de los medios de comunicación desde ópticas económicas, según Picard (2006) y Albarran (2014), son la teórica, la aplicada y la crítica. Las tradiciones teórica y aplicada dan pie a *media economics* y *media management* (Albarran *et al.*, 2018) y han producido abundante investigación sobre estrategias de la industria de los medios, (aunque no específicamente de la radio). Este corpus puede ser útil en el proceso de adaptación a un entorno en transformación y puede acompañar al *management* en su intento de dotarse de herramientas para entender y controlar la incertidumbre y el riesgo (Picard, 2018). En este punto coinciden con los objetivos propuestos por la prospectiva. En cambio, la tradición crítica, focalizada en los conflictos sociales y las formas de poder (Cunningham *et al.*, 2015) queda lejos del fin perseguido.

Los autores de la economía de los medios y el *management* apuntan con frecuencia hacia dónde podían encaminarse los medios, aunque sin desarrollar una metodología específica (como sí hace la prospectiva). Sánchez-Taberner (2004) citando a Beinhocker (1999) sitúa a la industria de los medios entre el grupo de sistemas complejos y altamente articulados en los que las estrategias de la empresa no deben basarse en predicciones para el futuro, sino adaptarse a un escenario probable de posibilidades, gracias a un análisis de las expectativas presentes y futuras. Chan-Olmsted (2005), en su análisis de las estrategias competitivas para las empresas de medios, se pregunta cuáles son las fuerzas que impulsan los cambios en los mercados de medios y afirma que es esencial mirar más allá de las tendencias prominentes de hoy, para identificar los impulsores que seguirán dando forma al entorno en el que las organizaciones de medios operarán mañana. Y cuando Albarran (2014) presenta ideas para una agenda de investigación en gestión y economía de los medios, alude a la necesidad de disponer de elementos de análisis que ayuden a observar tendencias a más largo plazo y patrones que pueden afectar las prácticas comerciales. Se dispone ya de algunos ejemplos, como el estudio de Kopper (2002) que aplica la metodología prospectiva al mercado de la prensa local y regional en Alemania; Foster et al. (2002) hace lo propio en la industria de la televisión a un escenario de 10 años vista; Vartanova et al. (2016) analizan el futuro de los medios en la Federación Rusa con el propósito específico de transferencia de conocimiento. Fijan como objetivos, por ejemplo, la propuesta de posibles modelos de negocio y el análisis de los cambios en los hábitos de consumo mediáticos en el horizonte temporal de 10 años; Sjøvaag y Krumsvik (2018) la adoptan como herramienta para la toma de decisiones a futuro sobre políticas públicas para los medios de comunicación en Noruega. Igual sucede con la investigación sobre el futuro del servicio público audiovisual en Irán (Sohrabinejad *et al.*, 2023) y con el consumo futuro de medios en el mercado de los países nórdicos (Picha y Pargman, 2014).

3.3. Prospectiva: reflexiones sobre el futuro

La literatura de futuros y la prospectiva proporcionan muchos ejemplos de direcciones teóricas, imposibles de abordar en este artículo. La prospectiva *-prospective, foresight, futuribles, futures studies, anticipatory studies, scenario planning (...)-* ha generado desde los años 50 no solo teorías y métodos -podemos llegar a distinguir hasta 5 fases en este ámbito (Schultz, 2016)- sino una abundante investigación epistemológica para acreditar académicamente sus hallazgos (Minkkinen, 2020). La metodología aplicada es la garantía de su validez (Durance y Godet, 2010). Godet et al. (2009) dan cuenta del nacimiento y el desarrollo paralelo de la teoría a la práctica en Estados Unidos y en Europa. En el primer caso de la mano de Herman Kahn desde RAND Corporation en los años 50 y con fines estratégicos militares (Bradfield et al., 2005). En el segundo con el desarrollo en Francia de la *prospective* (de la mano de Gaston Berger) y de *futuribles* -combinación de “futuros” y “posibles”- de Bertrand de Jouvenel (de Jouvenel, 2019).

La búsqueda efectiva de futuros deseados se considera comúnmente como una de las tareas de los estudios de futuros, rehuyendo la predicción. Combinar la proactividad con la exploración ha sido un tema clave en estos estudios al menos desde los primeros trabajos de la escuela francesa de la prospectiva (Minkkinen, 2020). De Jouvenel (2019) remarca que el futuro es un campo de libertad, poder y voluntad. Es un territorio para la previsión exploratoria.

4. Metodología

Esta investigación se ha llevado a cabo a partir de una combinación de metodologías cualitativas y cuantitativas, en función tanto del marco teórico como de la adecuación a los resultados que se pretendía obtener.

Se ha centrado el foco en las tres grandes corporaciones radiofónicas, con el objetivo de dar coherencia a la investigación y poder extraer conclusiones homogéneas. Quedan fuera del alcance de esta investigación tanto la radio pública como las emisoras no encuadradas en los tres grandes grupos mencionados. El ámbito geográfico del objeto de estudio es el mercado español, pero quedan fuera también las cadenas estatales de estructura uniprogramática (Kiss, Marca) y las iniciativas privadas de ámbito regional (RAC, Radio Voz). Finalmente, tampoco se incluye la radio privada local comercial que ha ido reduciéndose sometida a la lógica de un mercado donde el volumen adquiere mayor importancia cada día. Todas ellas deberían ser objeto de un estudio específico complementario.

4.1. Metodologías prospectivas

Popper (2008) somete a examen una muestra de 886 estudios prospectivos para analizar los patrones en la selección de sus métodos de investigación. Este análisis exhaustivo tasa los atributos fundamentales de los métodos y determina la existencia de 11 factores clave en esta decisión. En primer lugar, destaca la naturaleza intrínseca de los métodos (cualitativos, cuantitativos, o semicuantitativos) y su capacidad para recopilar y procesar evidencia, experiencia, creatividad o interacción. Analiza a continuación una serie de atributos según la fase del proceso de prospectiva (contexto geopolítico, escala nacional, dominio temático, horizonte temporal, etc.). Así, los tres métodos más utilizados son la revisión bibliográfica, el panel de expertos y los escenarios. Todos ellos en combinación. Hay muy pocos casos de uso de una sola metodología. Ello encaja con la recomendación de Godet et al. (2009) sobre la necesidad de recurrir a métodos que sean tan rigurosos y participativos como sea posible, al objeto de que las soluciones sean reconocidas y aceptadas por todos, lo que es necesario especialmente cuando los problemas a tratar son complejos y tienen interés colectivo. La puesta en común de la suma de visiones sobre el futuro de los expertos de un sector -si tienen la consideración de actores- puede llegar a orientar sus propias decisiones. Y estas decisiones son las que configuran, de entre todos los escenarios posibles, los más deseables.

Popper (2008) señala que en ocasiones la elección de metodología(s) se ha guiado simplemente por intuiciones, lejos de la solidez y coherencia requeridas en una investigación científica. Schultz (2016) constata el error en que han incurrido ciertos autores cuando han querido aplicar sin matizaciones y de manera directa las tendencias observadas en el pasado como un indicio claro de lo que pueda suceder en un futuro. Hirsch et al. (2013) señalan que un escenario cualitativo/narrativo corre el riesgo de ser fácilmente ignorado como una "historia particular sobre el futuro". En términos empresariales, "hechos" es equivalente a "números". Por tanto, una investigación cualitativa, en términos de transferencia, logra su objetivo con mejores resultados si es capaz de combinar metodologías que aporten también una visión cuantitativa, como se ha llevado a cabo en la presente investigación. Todas estas observaciones se han tenido en cuenta en este estudio.

4.2. Los escenarios

Bradfield et al. (2005) establecen el origen y desarrollo de los escenarios y distinguen tres escuelas: *Intuitive-Logics Models*; *la Prospective Models* y *Probabilistic Modified Trend Models*. La primera puede tener como objetivo la anticipación y el aprendizaje organizacional, con una orientación metodológica y herramientas básicamente cualitativas, en las que tienen un peso considerable las opiniones de los interesados y los *stakeholders*. El resultado obtenido será un "qualitative set of equally plausible scenarios in discursive narrative form supported by graphics, some limited quantification. Implications, strategic options and early warning signals increasingly a part of scenario output" (p. 808). Los escenarios que resulten deberán ser

coherentes, exhaustivos, internamente consistentes, novedosos y respaldados por un riguroso análisis estructural y lógico. Todos los escenarios deben ser igualmente plausibles.

El análisis de escenarios que permite la prospectiva es un método particularmente apropiado para determinar causalidades en entornos que cambian rápidamente (Sjøvaag y Krumsvik, 2018) y aunque tenga aspectos contestados, nadie duda de su excepcional utilidad especialmente para la gestión de la incertidumbre en las industrias (Fahey y Randall, 1998). Spaniol y Rowland (2019) proponen una definición sintética de escenarios trascendiendo el ruido de opciones dogmáticas, basada en la prevalencia de términos incluidos en definiciones de artículos científicos y publicaciones sobre prospectiva. De este modo, cualquier investigación que quiere acogerse al ámbito de los escenarios deberá tener estas características:

(...) scenarios primarily have a temporal property rooted in the future and reference external forces in that context; scenarios should also be possible and internally plausible while taking the proper form of a story or narrative description; scenarios seem to exist in sets and the scenarios that inhabit those sets are systematically prepared to co-exist as meaningfully different alternatives to one another. (p. 11)

Los escenarios son hipótesis de futuro, no predicciones, basados en un procedimiento tasado de análisis que ayuda a la toma de decisiones; son respuestas bien trabajadas a la pregunta: “¿qué es concebible que suceda?” Por lo tanto, difieren de un pronóstico o una visión, los cuales tienden a ocultar riesgos. El escenario, por el contrario, hace posible la gestión de riesgos. Son descripciones vívidas de futuros plausibles (Lindgren y Bandhold, 2003). Y para que los escenarios sean creíbles y útiles deben respetarse cinco principios: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia (Durance y Godet, 2010).

Börjeson et al. (2006) clasifica los escenarios en predictivos, exploratorios y normativos y les atribuyen determinadas características específicas y metodologías concretas con el propósito de definir cómo estos pueden ser usados. Los escenarios predictivos pretenden responder a la pregunta ¿qué sucederá? y son aplicables en contextos donde la historia y determinadas condiciones permiten hacer pronósticos. Los escenarios normativos, por otra parte, se reservan habitualmente a las políticas públicas. Finalmente, los exploratorios intentan responder a la pregunta ¿qué puede suceder?

4.3. Precedentes de escenarios aplicados a la industria de los medios

En la escasa producción aplicada a los medios -como se aprecia por la revisión del análisis de Popper (2008)- prevalecen las entrevistas (en profundidad o semiestructuradas) para la realización de escenarios. De igual modo sucede en los cinco casos referenciados anteriormente: Vartanova et al. (2016); Sohrabinejad et al. (2023); Foster et al. (2002); Picha y Pargman (2014) y Sjøvaag y Krumsvik (2018).

El posible futuro de la distribución para la radio ha sido objeto de investigación aplicando metodología prospectiva (Ala-Fossi et al. 2008; Jauert et al., 2017). En ambos casos los investigadores optan por un período temporal de 10 años (coincidiendo con 2015 y 2025) y después de una exhaustiva revisión bibliográfica (entorno regulatorio, tecnológico, empresarial, comercial, etc.) se somete a entrevistas semiestructuradas a 43 expertos de 5 países (Gran Bretaña, Irlanda, Dinamarca, Finlandia y Canadá).

Pueden tomarse también como precedentes los estudios previos de Deloitte (2018) y de Das y Ytre-Arne (2017). El primero, aunque pertenezca al ámbito de la consultoría, es un excelente ejemplo de aplicación de las técnicas de escenarios. Este dibuja los escenarios para la televisión

en un horizonte temporal de 12 años (hasta 2030). El segundo, con el mismo horizonte temporal, es un ejercicio de prospectiva que incluye recomendaciones de investigación para el campo de los estudios de audiencia, fundamentales para el mercado de la radio. Para ello se aplican distintas metodologías: una revisión sistemática de la literatura; un análisis de tendencias; una consulta a las partes interesadas y un ejercicio de exploración del horizonte para llegar a establecer recomendaciones para el futuro de los estudios de audiencia. Aunque no sea directamente industria, las similitudes en sus objetivos hacen que pueda tomarse también como referente.

En la investigación de escenarios se trabaja bajo una restricción de tiempo y el número de iteraciones estará estrictamente limitado. Por tanto, es aconsejable partir de una serie de entrevistas individuales en la medida de lo posible, de carácter abierto (Van der Heijden, 2005). El mismo autor también señala que los sucesos que se observan responden a unos modelos, cuyo origen se encuentra en elementos de estructura que deben ser tenidos en cuenta puesto que explican el resto de los acontecimientos. Esto vale para el presente y, si se añaden los elementos de impacto e incertidumbre, se obtienen los fundamentos del planteamiento de la prospectiva basada en escenarios. Son recurrentes las advertencias al sesgo cognitivo que se puede introducir en la investigación. Puesto que los escenarios se refieren a sucesos no acaecidos, es importante confirmar que las afirmaciones tienen un valor neutral respecto a quien las pronuncia, sin rastro de deseo o preferencia personal (Balarezo y Nielsen, 2017).

Finalmente, las encuestas son técnicas empleadas tanto en la fase de generación de escenarios exploratorios como para para la tipología estratégica (Börjeson et al., 2006).

4.4. Fases en la metodología de los escenarios

El análisis de escenarios involucra cinco pasos: identificar el impacto; identificar a los principales interesados; identificar tendencias básicas; identificar incertidumbres clave -o críticas-; y la construcción de escenarios (Sjøvaag y Krumsvik, 2018). La incertidumbre sobre variables y tendencias obligará a las partes interesadas a desarrollar estrategias más o menos flexibles (Lindgren y Bandhold, 2003). Esta metodología centra su interés en los factores de alto impacto y baja incertidumbre, porque señalan un futuro relativamente cierto que permite la planificación; y de alto impacto y alta incertidumbre, porque pueden provocar cambios significativos en el futuro (Ratcliffe, 2000; Lindgren y Bandhold, 2003).

Una de las aportaciones de esta investigación es sumar la aplicación de las metodologías cualitativas (*intuitive-logics*) a metodologías cuantitativas para objetivar los resultados. Las entrevistas cualitativas son apropiadas como método para recopilar datos, con el fin de analizar las estrategias y acciones de los actores en contextos más amplios de desarrollo de políticas industriales y desafíos sectoriales (Sjøvaag y Krumsvik, 2018). Cuando nos enfrentamos a un futuro incierto, el juicio personal suele ser el elemento más fiable disponible. Como resultado, es importante recopilar tantos juicios informados como sea posible y luego forjar un consenso (Durance y Godet, 2010). Para los mismos autores, deben analizarse las tendencias pasadas y presentes que puedan conducir a futuros probables. Asimismo, advierten que para casos con períodos no muy largos de investigación es imprescindible un estudio preliminar rápido, pero profundo, sobre las variables clave, las tendencias y las partes interesadas. Y la cuantificación contribuirá a aumentar la credibilidad en el ámbito del *management*.

4.5. Definición de grupos de interés y horizonte temporal

Este ámbito contextual afecta a los grupos de interés, a los que es relevante implicar como condición necesaria (pero no suficiente) para lograr un posible cambio colaborativo basado en el consenso. Ello sin olvidar que cada uno acudirá con sus propios sesgos y quizá agendas

divergentes (Cairns et al., 2013). Para el caso concreto del audiovisual, Deloitte (2018) identifica como grupos de interés los sectores de la publicidad, el regulador, el consumidor (su tiempo y su dinero), la digitalización (producción, distribución y consumo), los contenidos y la medición.

El horizonte temporal se ajusta a la singularidad de cada caso y se elige en base a los impactos futuros. No hay argumentos de autoridad en la literatura científica y la mayoría sigue un patrón de 5/10/15 años (M. Vicente, comunicación personal, 13 de diciembre de 2021). Precisamente uno de los criterios para fijar este horizonte es a la vez una limitación a tener en cuenta: “However, the further ahead we look, and the more complex the systems we try to predict, the more irrelevant this type of planning becomes” (Lindgren y Bandhold, 2003, p. 23). Un criterio determinante es la necesidad de mantener conexión con el presente para involucrar a los actores (Das y Ytre-Arne, 2017). Razones por las cuales se ha elegido el escenario a 7 años vista.

4.6. Aplicación a esta investigación

Se ha centrado el foco en las tres grandes corporaciones radiofónicas, con el objetivo de dar coherencia a la investigación y poder extraer conclusiones homogéneas. Quedan fuera del alcance de esta investigación tanto la radio pública como las emisoras no encuadradas en los tres grandes grupos mencionados. El ámbito geográfico del objeto de estudio es el mercado español, pero quedan fuera también las cadenas estatales de estructura uniprogramática (Kiss, Marca) y las iniciativas privadas de ámbito regional (RAC, Radio Voz). Finalmente, tampoco se incluye la radio privada local comercial que ha ido reduciéndose sometida a la lógica de un mercado donde el volumen adquiere mayor importancia cada día. Todas ellas deberían ser objeto de un estudio específico complementario.

Este estudio se inscribe en el ámbito de los modelos prospectivos *intuitive-logics* y se han aplicado herramientas tanto cualitativas como cuantitativas para concluir en una propuesta de escenarios exploratorios. Siguiendo a Bradfield *et al.* (2005) la investigación ha seguido siete etapas:

- la revisión bibliográfica (que ha dado solidez al marco teórico y a la metodología) para la fijación de las megatendencias;
- la revisión documental para la detección de las variables;
- la detección del panel de expertos -que incluía tanto a la propia industria como a sus *stakeholders*-; el método de panel con encuesta semicerrada ha sido utilizado para la determinación del impacto y predictibilidad de dichas variables;
- el diseño y envío de las encuestas mediante cuestionarios electrónicos autoadministrados (Google Forms);
- la expresión cuantitativa y gráfica de los resultados de esta fase;
- la realización de las entrevistas semiestructuradas basadas en los resultados obtenidos en la fase anterior y
- el desarrollo de los escenarios exploratorios.

Las entrevistas semidirigidas basadas en los resultados obtenidos en la fase anterior más el análisis de los datos de las encuestas han servido para establecer los escenarios que conforman las conclusiones.

Veamos a continuación con mayor detalle cada uno de estos puntos.

4.6.1. Las megatendencias

Las megatendencias son esas corrientes ya en marcha y casi imposible de cambiar durante la próxima década de gran interés tanto para las políticas públicas como para las industrias

(European Strategy and Policy Analysis System, 2019). Por tanto, todos los futuros posibles estarán enmarcados por estas tendencias, para las que se dispone de abundantes fuentes. Slaughter (1993) examinó nueve estudios precedentes centrando su interés en los inconvenientes teóricos y prácticos de este tipo de análisis y puso en valor su complementariedad, puesto que cada uno incorpora diferentes aspectos cognitivos, sociales, económicos y culturales. Asimismo, hay coincidencia en usar el modelo PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) como forma de ordenar las grandes tendencias en las que se insiere el conjunto de variables por parte de instituciones, analistas especializados y bibliografía. A pesar de que algunas de las megatendencias son globales (cambio climático), en lo posible se han centrado en Europa y en un ámbito temporal fijado en 2030.

Para su determinación, han sido tenidas en cuenta como fuentes, entre otras, *Report of the UN Economist Network for the UN 75th Anniversary. Shaping the Trends of Our Time* de Naciones Unidas (2019); *The Global Risks Report 2023* del World Economic Forum (2023); *Global trends to 2030. Challenges and choices for Europe* del European Strategy and Policy Analysis System (2019); *The future of government 2030+: a citizen centric perspective on new government models* de European Commission, Joint Research Centre, Rudkin, Kimbell, et al. (2019) y *Trend compendium 2050—Six megatrends that will shape the world* de Roland Berger (2020).

Tabla 1. Megatendencias

ÁMBITO	TENDENCIAS
Político	Mayor incertidumbre. Multipolaridad y multinodalidad y paradójicamente la política es más local y regional. Populismo. Proteccionismo.
Económico	Escaso crecimiento del PIB (1,4% anual). No mejorarán sustancialmente los índices de ocupación -tampoco entre los jóvenes- ni los niveles de inversión. No se reduce significativamente la desigualdad. La deuda pública se mantiene elevada. Aumentan las relaciones comerciales internacionales.
Social	Retroceso demográfico en Europa. Cambios en la estructura de edad de la población (envejecimiento) a raíz del descenso de la fecundidad y el aumento de la esperanza de vida. Europa, destino de inmigración especialmente de África. Aumento de la educación y de la igualdad de género. Aumento de la población en núcleos urbanos.
Tecnológico	Auge de la conectividad (internet de las cosas), <i>big data</i> y aplicación de la inteligencia artificial. Casi todos los coches estarán conectados a internet. Los contenidos, especialmente la información, se consumirán principalmente por internet. Aumento de la ciberdelincuencia.
Ambiental	Cambio climático en curso: 1,5 grados superior a la era preindustrial. Degradación ambiental (biodiversidad). Condiciones climáticas severas, veranos más cálidos. Aumento de las enfermedades asociadas. Crece el consumo energético y solo el 32% procede de fuentes renovables.
Legal	Nueva regulación para atender los retos planteados por la tecnología y las corporaciones digitales. No se completa la regulación financiera. Incentivos a la descarbonización.

Fuente: Autores, basado en los informes citados.

4.6.2. Determinación de las variables

Para la determinación de variables se ha recurrido a la revisión documental en tres ámbitos: la historia del medio (entre otros, Franquet, 1988; Bonet, 1995; Pedrero-Esteban, 2000; Balsebre, 2001 y 2002; Balsebre y Fernández-Sande, 2021); el estudio del comportamiento de las compañías como mercado (Iglesias-González, 2004; Pérez-Serrano, 2006; Pedrero-Esteban et al., 2015; Fernández-Sande y Gallego, 2018; Artero-Muñoz et al., 2021; Robert-Agell y Bonet 2, 2023). Y, por último, para el apartado cuantitativo se han tenido en cuenta los resultados del artículo de Robert-Agell y Bonet, 2023, que ofrece el análisis e interpretación de los datos de la evolución tanto de la industria de la radio en su conjunto como de las tres grandes corporaciones.

4.6.3. Detección del panel de expertos

El panel de expertos se eligió siguiendo a Van der Heijen (2005): los *players* - tienen interés en el resultado, están motivados para actuar y están en condiciones de influir en lo que sucederá-, y los *subjects* -potenciales constructores de coaliciones, a través de los cuales su poder aumenta y pasan gradualmente a la categoría de *players*- y finalmente los *referees*, del entorno contextual. Aplicados estos criterios, los ámbitos identificados han sido un total de 8, traducidos en 31 contactos: la propia industria de radio privada, con 6 contactos (los 5 máximos directivos de las principales corporaciones radiofónicas y el secretario general de la Asociación Española de Radiodifusión Comercial, AERC,); 4 agregadores de audio digital; 2 operadores de señal; 5 centrales y agencias especializadas en radio; 2 consultores del mercado publicitario; 2 organismos de medición de audiencias; 1 regulador; 2 consultores independientes y 7 representantes del ámbito académico.

4.6.4. Preparación y envío del cuestionario

La lista de variables sometidas a opinión tiene su origen en la fase de profunda revisión bibliográfica y para la recopilación y tabulación de resultados se ha utilizado Google Forms. Este cuestionario autoadministrado ha eludido preguntas excesivamente largas o escalas de valoración complejas (Soriano, 2007). Se ha llevado a cabo una primera fase de test para calibrar la fatiga que pudiera causar en los entrevistados, con el empeoramiento consiguiente de los datos para las últimas variables. Esto también ha permitido mejorar la formulación de las propias variables y de las definiciones de los conceptos a evaluar, así como la eficiencia en la agregación posterior de los resultados. En consecuencia, se han realizado modificaciones tanto en el diseño del formulario como en los contenidos de las variables. Para evitar confusiones en la interpretación de los conceptos de “impacto” e “incertidumbre” se han definido ampliamente, aplicados al campo de esta investigación, y se han reiterado en el cuestionario para garantizar que las respuestas se adecuaban a este fin. Se definió impacto como la capacidad de alterar de manera significativa el mercado y/o el negocio en 2030. Por otro lado, se definió como de mayor incertidumbre aquella variable sobre la que no existían en la actualidad elementos suficientes para determinar su evolución hasta 2030, con independencia de su efecto positivo o negativo. Asimismo, para evitar la fatiga del encuestado, la herramienta permitía almacenar los resultados para no tener que responder de una sola vez.

El cuestionario contenía 53 afirmaciones sobre variables, sometidas a opinión en primer lugar sobre el nivel estimado de impacto o relevancia y, a continuación, y en el mismo orden, sobre el nivel de incertidumbre. Dichas afirmaciones fueron divididas por ámbitos: factores internos (6 sobre audiencia y publicidad; 9 sobre modelo de negocio y 6 sobre cadena de valor); 7 sobre

factores externos sociales y económicos; 12 políticos y regulatorios; 8 tecnológicos y 5 sobre posible nueva competencia.

Las preguntas eran de respuesta obligatoria para todos los encuestados. De este modo se consigue una visión de conjunto, sumando la parte directamente interesada con la gama de conocimientos del resto de actores de su entorno, algo muy valioso para el objetivo central, como ponen de manifiesto también Das y Ytre-Arne (2017).

Para lograr la participación de los encuestados se envió el 15 de marzo de 2022 un correo electrónico personalizado a los 31 contactos mencionados en el apartado anterior en el que se señalaba el objetivo de la investigación, el horizonte temporal 2030 para la industria de la radio en España, el compromiso de anonimidad en la presentación de resultados y la voluntad de transferencia de conocimiento. El contacto directo posterior permitió aumentar el índice de respuesta hasta cerrar la fase de recogida de datos el 30 de marzo y obtener 23 cuestionarios (el 74,2 % de los remitidos) en una muestra representativa de todos los ámbitos. Soriano (2007) sitúa el 60 % en la franja alta del éxito de respuesta.

Se ha elegido un rango de puntuación entre 0 y 10, puesto que así se ayuda tanto a destacar los extremos como a facilitar un modo de puntuar natural en la vida cotidiana. Una vez recolectados los datos se ha procedido a la fase cuantitativa, realizando un doble cruce de resultados impacto/incertidumbre. Se ha calculado el promedio de cada uno de los dos conceptos y se han puesto en relación para obtener las variables destacadas a analizar.

Uno de los riesgos de este cuestionario es el sesgo que el entrevistado puede introducir inconscientemente en su respuesta (Balarezo y Nielsen, 2017), contestando aquello que desea que suceda o no suceda según sus propias motivaciones (de Jouvenel, 2000) y no aquello que cree probable o improbable. Para ello en primer lugar se sometió a juicio el ámbito del impacto, para luego pedir opinión sobre la incertidumbre.

4.6.5. Entrevistas a los *players*

La siguiente fase metodológica fueron las entrevistas semiestructuradas a los 4 principales actores (Ábside Media, Asociación Española de Radio Comercial, Atresmedia Radio y Prisa Radio), que tenían la doble condición de participantes e interesados (*players*). El objetivo era hacer emerger observaciones de los resultados particularmente relevantes y que podían completar los resultados de la fase previa, gracias al cuestionario preestablecido pero abierto al clima de confianza generado.

4.7. Limitaciones de la investigación y conflicto de intereses

El primer autor de esta investigación pertenece a una de las tres corporaciones radiofónicas que forman el objeto de estudio. Ello supone una ventaja desde el punto de vista de la investigación, por la facilidad de acceso a las fuentes y los informantes y la aplicación de la experiencia profesional adquirida en más de 30 años en el sector. Se ha evitado el conflicto de intereses aplicando con máximo rigor la metodología y los principios de integridad y ética en la investigación. La segunda autora, sin implicación directa en el sector y con amplia experiencia académica y de publicación, garantiza la minimización de este sesgo.

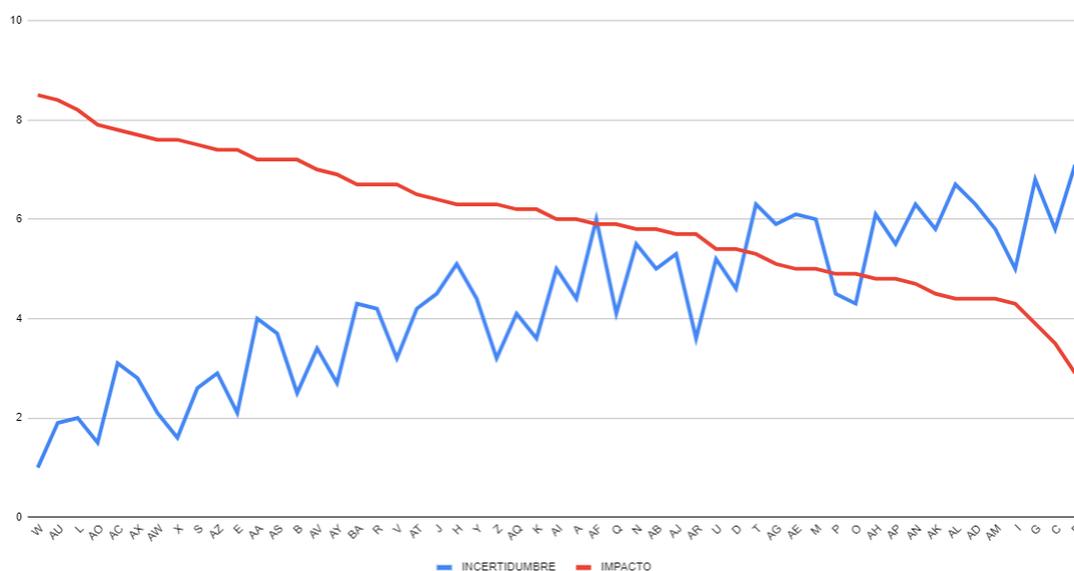
Las principales limitaciones, ya reseñadas, son de carácter metodológico puesto que es imposible evitar el sesgo de intereses/convicciones personales en las afirmaciones, tanto de la fase cuantitativa como cualitativa. La agregación de resultados en la parte cuantitativa, y el señalar a quién pertenecen las opiniones en la última parte cuantitativa, ayudan a restringir dicha limitación.

5. Discusión

5.1. Las encuestas

Como ha quedado dicho, esta metodología centra su interés en los factores de alto impacto y baja incertidumbre. Asimismo, puesto que la simple narrativa descriptiva de unos escenarios se alejaría de las necesidades de la gestión empresarial (Hirsch et al. 2013), los resultados que se presentan a continuación han sido obtenidos y se presentan de forma cuantitativa. En una disposición ordenada según el nivel de impacto, para la mayor parte de variables el nivel de incertidumbre es inversamente proporcional al grado de relevancia que este factor tendrá para la industria en 2030.

Gráfico 1. Relación de las variables en sus resultados de incertidumbre e impacto



Nota: Consultar el Anexo para el contenido de la lista de variables.

El promedio de incertidumbre se sitúa en 4,3 mientras que el promedio de impacto está en 6. A continuación relacionamos las variables que suman mayor impacto hasta dicho valor promedio -con independencia de su nivel de incertidumbre- y que por tanto deben ser tenidas en cuenta de modo prioritario en cualquier análisis.

Tabla 2. Variables con mayor impacto

VARIABLES	IMPACTO	
W	8,5	Envejecerá la población
AU	8,4	Las herramientas de inteligencia artificial estarán integradas en todos los procesos de producción: generación de textos y voz sintetizada; conocimiento de las preferencias de la audiencia; conocimiento de las preferencias de los anunciantes.
L	8,2	Se incorporarán nuevos perfiles profesionales y nuevas rutinas de producción para atender los nuevos usos digitales
AO	7,9	El uso de los dispositivos de reconocimiento por voz aumentará más allá de los asistentes personales
AC	7,8	Las alternativas de escucha digital abrirán el debate del apagón analógico
AX	7,7	Nuevos actores (GAFAM, TikTok, Twitter, etc.) aumentarán la producción de contenidos de audio en directo
X	7,6	Crecerán la inmigración y la diversidad cultural
AW	7,6	Los actores nativos digitales (plataformas de podcast, servicios de música por <i>streaming</i> , plataformas de audiolibros) ampliarán el catálogo a contenidos de audio en directo
AZ	7,4	Habrà una producción a gran escala de contenidos sonoros por parte de otros medios para competir por la atención y el dinero de la audiencia
S	7,5	Mejorarán de manera sustancial los estudios de audiencia
E	7,4	Las tres grandes corporaciones de radio privadas tendrán la mayor parte de la audiencia y los ingresos publicitarios del sector radiofónico
AS	7,2	Los productos de audio de la radio perderán prominencia en los vehículos, cada vez más conectados, en favor de servicios de audio en línea
B	7,2	La radio perderá penetración entre las audiencias de menor edad
AA	7,2	La recurrencia de crisis económicas en períodos más cortos reducirá los presupuestos publicitarios
AV	7	Habrà un mayor desarrollo de la radio híbrida (combinación en un solo dispositivo de contenidos distribuidos a través de dos vías: espectro radioeléctrico e Internet)
AY	6,9	Actores tradicionales (televisión, prensa...) aumentarán la producción de contenidos de audio en directo
R	6,7	Aumentará el poder de decisión de las centrales de compra de medios
V	6,7	Aumentará el tiempo de ocio
BA	6,7	Las redes sociales, GAFAM, etc. serán los principales competidores para las retransmisiones deportivas
AT	6,5	Las empresas propietarias de los asistentes personales de voz y los teléfonos móviles empeorarán sus condiciones para distribuir la señal de las empresas de radio
J	6,4	Los costes de producción disminuirán
H	6,3	Los productos de audio digital de las empresas de radio generarán beneficios
Y	6,3	Aumentará el tiempo dedicado a los desplazamientos
Z	6,3	Las generaciones venideras vivirán peor que la de sus padres (crisis climática, guerras, etc.)
K	6,2	La producción local disminuirá en detrimento de la producción de cadena
AQ	6,2	Los receptores de FM desaparecerán del automóvil
AI	6	Desaparecerán las barreras de entrada como limitaciones a la propiedad internacional; nuevos competidores extranjeros. Globalización
A	6	La penetración de la radio entre la audiencia habrá disminuido

Las afirmaciones sobre variables que presentan resultados de incertidumbre crítica son todas aquellas que se encuentran en el cuadrante superior derecho del gráfico de dispersión. Igualmente deberán tomarse en consideración todos aquellos que presenten un nivel de impacto mayor que 6.

Tabla 3. Variables con mayor incertidumbre según factor de impacto

VARIABLES	INCERTIDUMBRE	IMPACTO	
AA	4	7,2	La recurrencia de crisis económicas en períodos más cortos reducirá los presupuestos publicitarios
BA	4,3	6,7	Las redes sociales, GAFAM, etc. serán los principales competidores para las retransmisiones deportivas
AT	4,2	6,5	Las empresas propietarias de los asistentes personales de voz y los teléfonos móviles empeorarán sus condiciones para distribuir la señal de las empresas de radio
J	4,5	6,4	Los costes de producción disminuirán
H	5,1	6,3	Los productos de audio digital de las empresas de radio generarán beneficios
Y	4,4	6,3	Aumentará el tiempo dedicado a los desplazamientos
AQ	4,1	6,2	Los receptores de FM desaparecerán del automóvil
AI	5	6	Desaparecerán las barreras de entrada como limitaciones a la propiedad internacional; nuevos competidores extranjeros. Globalización
A	4,4	6	La penetración de la radio entre la audiencia habrá disminuido

5.2. Relación entre la opinión de los actores radiofónicos AERC y la media de los resultados

Como ha quedado dicho (Godet et al., 2009; Sjøvaag y Krumsvik, 2018; Lindgren y Bandhold, 2003) la participación en la investigación tanto de los *players* como de los distintos grupos de interés facilita su implicación en la puesta en marcha de acciones encaminadas a la consecución de los escenarios deseados. A los primeros porque ayudará a definir sus estrategias. A los segundos porque facilitará que estén dispuestos a contribuir a dichos objetivos, incluso asumiendo cambios en su propio rol. Es por esta razón que resulta especialmente relevante la comparativa entre los resultados agregados de los grupos de interés y los *players*, para conocer dónde coinciden y dónde divergen sus opiniones sobre la radio en España en 2030.

Comparada la valoración de impacto de mayor a menor, hay coincidencia en las 19 primeras variables entre la opinión agregada de los entrevistados y el promedio del total de encuestas, y solo en una el valor de la diferencia es mayor que uno (1,1) en impacto en la valoración AERC (E: “Las tres grandes corporaciones de radio privadas tendrán la mayor parte de la audiencia y los ingresos publicitarios del sector radiofónico”).

Para el resto de las afirmaciones, consideramos relevantes aquellas con una diferencia superior a 1 en impacto y por encima del valor promedio de 6.

- 2,5. Habrá un mayor desarrollo de la radio híbrida (combinación en un solo dispositivo de contenidos distribuidos a través de dos vías: espectro radioeléctrico e Internet);
- 1,9. La radio perderá penetración entre las audiencias de menor edad;

- 1,5. Las alternativas de escucha digital abrirán el debate del apagón analógico;
- 1,4. La recurrencia de crisis económicas en períodos más cortos reducirá los presupuestos publicitarios;
- 1,2. Las empresas propietarias de los asistentes personales de voz y los teléfonos móviles empeorarán sus condiciones para distribuir la señal de las empresas de radio;
- 1,2. Desaparecerán las barreras de entrada como limitaciones a la propiedad internacional; nuevos competidores extranjeros. Globalización.

Constatamos una convicción autofavorable del sector respecto a algunos de los aspectos que pueden ser considerados amenaza, y que son valorados como de mayor impacto por el resto de encuestados. Por ejemplo, el debate del apagón analógico, de impacto de 6,3 para AERC, pero de 7,8 para el promedio (con un dato de incertidumbre similar, 3,8 y 3,1).

Existe asimismo una cierta confianza en el mantenimiento del *statu quo*, respecto a las administraciones (no serán un elemento desfavorable, ni por la competencia ni por la regulación, no se espera un nuevo plan técnico con más FM ni la obligación de impulsar el DAB+); respecto al mercado publicitario y al proveedor de señal, o respecto a la capacidad de atracción de talento.

Otro de los factores que ha sido determinante en el desarrollo del mercado (las estrellas de radio) pierde peso en mayor medida para 3 de las 4 corporaciones de radio que para el resto de los grupos de interés.

5.3. Las entrevistas en profundidad

Sánchez-Taberner (2004), Chan-Olmsted (2005) y Albarrán (2014), entre otros autores, han destacado lo relevante para la gestión de los medios de levantar la mirada hacia el futuro como base para fijar sus estrategias competitivas: tendencias, patrones, variables, ..., sobre las que basar las decisiones en el presente. En este contexto, es especialmente relevante el resultado de las entrevistas que se ofrece a continuación puesto que es la primera vez que se compilan las opiniones que representan el consenso de los máximos directivos de Ábside Media, AERC, Atresmedia Radio y Prisa Radio. Estas comunicaciones personales (entrevistas semiestructuradas con los mismos ejes temáticos como base) tuvieron lugar los días 13 de abril, 30 de marzo, 31 de marzo y 14 de abril de 2023.

En función del elevado nivel de impacto y/o incertidumbre, las variables de entorno son:

- la rapidez y calado de la transformación digital, sus efectos en toda la cadena de valor y el ecosistema de las corporaciones de radio;
- los cambios en el mercado publicitario y la fuerza de la prescripción de la intermediación
- y el efecto de la hibridación en el sistema de medición de audiencias.

En cuanto a los modelos de negocio:

- la capacidad de las empresas de radio de generar negocio del audio digital;
- la fortaleza de la radio frente al podcast;
- las dudas sobre la radio musical
- y el papel de las estrellas en 2030.

Finalmente, este apartado acaba destacando los elementos de mayor contraste entre la media de las encuestas y el consenso de las entrevistas.

a) Los efectos de la transformación digital en toda la cadena de valor son el elemento común que mayor impacto provocará en la industria de la radio, en opinión de los 4 directivos entrevistados.

Hay muy poca incertidumbre en el aumento de competencia que producirá la distribución digital del sonido: el usuario dispondrá de alternativas fáciles de consumir; se multiplicará la oferta (porque la tecnología de producción no es una barrera de entrada, existen herramientas para optimizar el consumo, etc.); los medios *legacy* habrán extendido sus contenidos al ámbito digital y los GAFAM, además, podrían captar talento y estrellas del medio radio si ven en ello un provecho estratégico y rentabilidad. La intermediación de la escucha digital dejará en manos de los *gatekeepers* (plataformas, agregadores de audio, altavoces inteligentes, etc.) la relación con los usuarios/oyentes -y sus datos- y pueden tener la capacidad además de fijar condiciones comerciales a la industria de la radio por la presencia de sus productos en estos entornos.

b) Hay coincidencia también en valorar la rapidez con la que se producen los cambios inducidos por la transformación digital y por consiguiente sus efectos en solo 7 años.

Por otro lado, este impacto tendrá consecuencias positivas para el propio medio, también en toda su cadena de valor. El rápido crecimiento de la escucha por internet (que en 2022 ya alcanza el 20 % de la audiencia de las emisoras) hace creer a los entrevistados que en 2030 esta será una forma habitual de consumo. Las restricciones propias del sector -implantación como cadena por la suma de frecuencias locales de FM con limitaciones de zona de cobertura- se verán superadas y ya no serán un impedimento para llegar a todos los mercados. Las empresas pueden optimizar sus recursos industriales, extendiendo la posibilidad de generar ingresos gracias a formas de comercialización del sonido más allá del producto a emitir por FM. La distribución multicanal permitirá contactar con el usuario/oyente allí donde se encuentre.

c) El efecto de la inteligencia artificial en toda la cadena de valor es una de las variables con mayor incertidumbre y mayor impacto a juicio de los entrevistados.

Los ejemplos recientes de aplicación al audio y específicamente a la radio, y la velocidad con la que parece que pueden llegar a tener un uso comercial e industrial abren numerosos interrogantes. En sentido positivo se hace referencia a la posible reducción de costes, y la mayor eficiencia en la gestión de datos sobre el propio producto. En sentido negativo por el mejor aprovechamiento de estas herramientas por parte de los nuevos competidores digitales, en su intento de captar tiempo de consumo de audio de los oyentes de radio y las inversiones de sus anunciantes.

d) La intermediación publicitaria (por parte de agencias y centrales) y su posible aumento de peso en la decisión de compra futura es uno de los aspectos de impacto en el futuro.

Se parte del convencimiento de la eficacia publicitaria del medio como una de sus fortalezas, la capacidad de dar retorno a las inversiones de los anunciantes en contraste con la escasa rentabilidad de este medio para la intermediación del mercado publicitario. La radio en España tiene una de las cuotas publicitarias más altas de los mercados europeos gracias al contacto directo con el anunciante, que se prevé mantener.

e) La evolución del mercado publicitario digital es una de las incertidumbres que puede generar un elevado impacto.

La opinión mayoritaria es que, en contraste con la credibilidad del medio radio, hoy la publicidad digital tiene numerosos retos por resolver: la duda sobre su eficacia real; la verificación de las métricas; la garantía de entornos web seguros para las marcas,... A la duda sobre el retorno de estas inversiones, se suma el sesgo favorable en la toma de decisiones de inversión de los intermediarios del mercado. Esto se debe a la gran rentabilidad que obtiene la

intermediación (técnica y prescripción de compra) de los presupuestos de los anunciantes aplicados a lo digital y no al resto de medios. La cuota de la radio puede verse reducida si todos estos condicionantes de la publicidad digital acaban resolviéndose.

f) Los cambios en el sistema de medición de audiencias (factor imprescindible tanto para medir el contacto con la audiencia como para poner en valor esta audiencia en el mercado publicitario) generan incertidumbre en el sector.

Por un lado, en cuanto a la metodología, el sistema de medición declarativo de las encuestas actuales será complementado con otros sistemas digitales, y esta hibridación mejorará los datos disponibles de la audiencia. Cosa distinta es el efecto que pueda tener en la penetración total del medio, puesto que las experiencias de otros mercados indican un factor de corrección a la baja en este tipo de metodologías. No hay duda, sin embargo, en que poder disponer de más datos hará a las empresas de radio más eficientes en el diseño del producto. Asimismo, es posible que gracias a la integración de métricas digitales de todos los soportes en los que se distribuirán los contenidos de las empresas de radio se amplíen las audiencias.

g) Provoca incertidumbre el modelo y el volumen de negocio real detrás de la transformación digital del ecosistema sonoro.

En opinión de los entrevistados, no parece que la industria de la radio vaya a poder aprovecharse de los modelos de pago y existe la duda de que el mercado publicitario del audio digital pueda ser de volumen relevante para los operadores de radio. Los entrevistados tienen la convicción de la fortaleza de la radio frente al podcast, un ecosistema superpoblado de producciones y oferta, pero donde la radio continúa generando una parte importante tanto de sus contenidos como de su tráfico. Es incierto su modelo de negocio y a la aportación positiva a la audiencia de la radio (permite el consumo posterior) le acompaña la competencia por la atención de los oyentes. Hay dudas sobre la fortaleza de la radio musical, cuya audiencia en radio es la más afectada por la penetración de las plataformas de música. Estas emisoras tienen un gran peso en el modelo de explotación de las corporaciones de radio por su aportación a la cuenta de resultados. Igualmente, se está a la expectativa del efecto que pueda tener en los costes el uso de la música. Los titulares de estos derechos pueden encarecer su uso en analógico y está en el aire el modelo de compensación en un entorno de distribución digital.

h) Tres de los cuatro entrevistados atribuyen un papel menos relevante a las estrellas como motor del sector en el año 2030.

Con una mucho mayor dispersión en la distribución no va a ser posible que una estrella pueda captar la atención de tantos públicos como en la actualidad. La tendencia a la segmentación en el contenido y en el consumo se acompaña de la progresiva desaparición de estrellas de la radio en el sentido clásico del término. A ello se une el hecho de que la actual generación de estas grandes estrellas llegará al final de su carrera profesional. Por el contrario, la defensa de las estrellas como elemento clave de diferenciación es visto por uno de los entrevistados como un factor diferencial persistente, incluso en las redes sociales, donde las comunidades continúan creándose alrededor de estrellas/*influencers*. El reto es que su marca personal no pese más que la marca del medio.

i) La actual estructura del sistema, liderado por las tres grandes corporaciones privadas, no se estima que vaya a cambiar.

No hay frecuencias en el actual contexto para nuevos grupos y no es previsible un plan técnico de frecuencia modulada con suficientes licencias para consolidar un nuevo competidor. Asimismo el DAB se percibe como una tecnología a la que el móvil ha envejecido prematuramente, y que no va a implantarse en España: las frecuencias de FM no tienen otro

uso en servicios de telecomunicaciones por lo que no es previsible un apagón analógico -como sí se produjo en televisión; no existe demanda por parte de los usuarios oyentes (que además tendrían que comprar un nuevo dispositivo para recibir el DAB+, cuando prácticamente toda la población dispone de móvil) y los operadores consideran que es una tecnología que no se adapta al modelo de explotación de la radio en España ni podrían afrontar las inversiones necesarias para su desarrollo. Si acaso, puede cambiar el entorno en el que estas empresas actúan, ampliando el ámbito industrial del concepto radio al de audio. Sin barreras de entrada a la producción y a la distribución del audio digital, y con un consumo cada vez mayor de audio digital, los cambios en la estructura vendrán dadas por el interés (y la rentabilidad) que los GAFAM puedan encontrar para competir directamente con las empresas de radio.

j) Hay dos aspectos relacionados clave en la configuración futura del sector en los que contrasta el resultado obtenido de las encuestas y el consenso observado en las entrevistas. ¿Cómo se explica la diferencia de opinión sobre las variables dependientes del envejecimiento de la población y la falta de atracción de la radio hacia las generaciones más jóvenes?

Los entrevistados, a pesar de que lo consideran un aspecto relevante, manifiestan que la situación hoy del medio ya es ésta (el promedio de edad de la radio musical es de más de 40 años, y el de la generalista está por encima de los 50). Esto no ha impactado negativamente en el modelo de negocio y no variará sustancialmente en 2030. Pero por otro lado se tiene la convicción (por estudios de las propias corporaciones) que los jóvenes consumen más contenidos producidos por la radio de lo que son conscientes. Se aporta el ejemplo de contenidos segregados de las emisoras que han sido ofrecidos en FM y son posteriormente consumidos en forma de podcast, sin reconocer en ello un consumo de producto radiofónico. Asimismo, se pone en valor el contacto con los deportes y la radio musical de este segmento de la población a pesar de que la imagen pública que se proyecta del medio (como algo asociado a personas mayores, transistores antiguos, etc.) alejan aún más a la audiencia joven de reconocerse como oyentes.

k) Los entrevistados no prevén un impacto negativo de gran calado por decisiones administrativas o cambios regulatorios, en contraste con el promedio de los resultados de las encuestas.

Se destaca la atención relativa que el legislador o la administración prestan a la radio: el peso lo llevan las telecomunicaciones y existe una interpretación del término "audiovisual" restringido a las televisiones y a los contenidos de video. Sin embargo, sí se constata el impacto negativo que puede producir a las radios las restricciones en la regulación publicitaria sobre productos o servicios cuyo consumo es legal. Se pone de relieve que esta regulación no afecta a la publicidad de las plataformas digitales, lo que puede continuar beneficiándolas en el destino de determinadas inversiones publicitarias.

l) Emerge como una de las opiniones comunes la necesidad de poner en valor de forma conjunta las fortalezas del medio (eficacia publicitaria, credibilidad, capacidad de prescripción, contenidos relevantes para muchos segmentos distintos) en el ecosistema digital, tanto para los públicos como para el mercado publicitario.

Es un reto conjunto para la AERC la falta de contacto con los más jóvenes y su percepción de medio antiguo. Esto preocupa al conjunto de los entrevistados, no por su efecto en la actualidad, sino por sus consecuencias a medio y largo plazo. Si no hay relevo generacional, si no se logra el contacto con los más jóvenes, no va a producirse un mayor consumo del medio por el simple hecho de aumentar su edad. En el caso del mercado publicitario, el esfuerzo debería encaminarse a replicar el modelo de credibilidad, confianza y eficacia del negocio analógico para superar las pautas que rigen actualmente la compra de publicidad digital.

6. Conclusiones: escenarios

La fase final de esta investigación coincide con la propuesta de cuatro escenarios exploratorios -un número superior los hace difícilmente manejables para el propósito de transferencia para la toma de decisiones, y un número inferior dejará necesariamente fuera algunas de las relaciones entre variables que han aparecido en la fase previa.

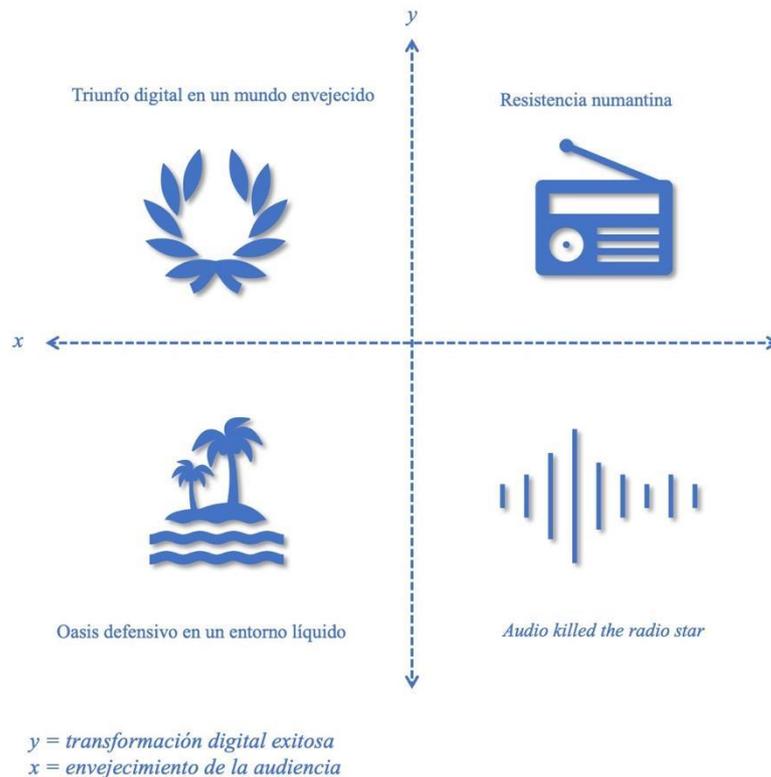
Han sido tomados como ejes la transformación digital (Y, eje de ordenadas) y el envejecimiento de la población (X, eje de abscisas). Asimismo, los factores determinantes han sido:

- la audiencia;
- el mercado publicitario (agentes, competencia, cuota);
- la distribución del audio;
- los nuevos competidores digitales;
- los cambios normativos (sobre el modelo de negocio, sobre la estructura);
- la explotación (papel de las estrellas, costes, inteligencia artificial, estudios de audiencia);
- la estructura del mercado y
- la atracción de talento.

Los 4 escenarios resultan de la descripción conexas de la evolución que pueden tomar las variables sometidas a investigación, en una narrativa plausible, lógica y consistente:

1. En primer lugar, el mejor de los escenarios posibles para las corporaciones de radio privada en España: “Triunfo digital en un mundo envejecido”, donde estas empresas se adaptan perfectamente tanto a la transformación digital como a los cambios sociales y continúan siendo un referente para el mercado publicitario.
2. En segundo lugar, en el “Oasis defensivo en un entorno líquido”, las empresas de radio ven cómo cae lentamente tanto su penetración como su cuota pero mantienen la fidelidad de un *target* muy bien definido, a pesar del aumento de la competencia digital.
3. En tercer lugar, la rentabilidad de las corporaciones se deteriora a pesar de los esfuerzos aunados por emprender iniciativas conjuntas de reversión e inversiones para la adaptación digital (“Resistencia numantina”) y el mercado de la publicidad y de la audiencia va empequeñeciendo para la radio.
4. Finalmente, se impone el nuevo paradigma digital en “*Audio killed the radio star*”: las grandes plataformas imponen su paradigma y la radio ve cómo se agotan sus recursos sin poder retener ni la audiencia ni los ingresos publicitarios.

Gráfico 3. Escenarios para la radio en España en 2030



6.1. Triunfo digital en un mundo envejecido

Se multiplica la oferta de audio, pero las marcas, la mejora en la medición de audiencias y la *expertise* de las corporaciones les hacen líderes en consumo y facturación. La inteligencia artificial y la curva de experiencia permiten optimizar costes, entre ellos el menor poder prescriptor de las estrellas y la mejora de datos.

Las empresas de radio son grandes prescriptores publicitarios, tratan directamente con el anunciante y fijan sus condiciones a la intermediación tanto en el mercado analógico como en el digital porque, a pesar del envejecimiento de la población, mantienen a los oyentes fieles y producen contenidos que atraen nuevas audiencias.

La transición digital en la distribución sigue el ritmo de la realidad del consumo y de las posibilidades de inversión de las compañías, al tiempo que la fuerza y las alianzas digitales del sector más el apoyo de las administraciones favorecen la presencia gratuita y prominente de sus productos en todas las plataformas.

La ampliación de la industria (de radio a audio) no significa el fin del oligopolio, pero lo hace más pequeño ante nuevos operadores de audio digital (GAFAM).

6.2. Resistencia numantina

En el nuevo entorno digital y de multiplicación de la oferta, las empresas de radio pierden ascendente y credibilidad, pero presentan una adaptación activa, gracias a la mejora del *data* ampliando su penetración digital solo en el target adulto que ya tenían.

Las empresas emprenden iniciativas defensivas conjuntas (propuestas de radio juvenil e infantil; acciones de rebranding para rejuvenecer la percepción del medio; petición de reconocimiento como industria cultural; protección ante la distribución digital, mejoras técnicas en la medición), que no resultan exitosas, mientras la administración se mantiene neutral tanto para las empresas de radio como para las plataformas digitales.

Los resultados económicos empeoran a causa del sobreesfuerzo económico por retener talento (las estrellas continúan siendo un elemento tractor fundamental), captar el nuevo, así como las inversiones de adaptación digital, unido a la pérdida de peso publicitario, en un entorno en el que la publicidad digital ha resuelto sus problemas reputacionales y de fiabilidad, por lo que se reduce la cuota de la radio.

6.3. *Audio killed the radio star*

La rapidez en la adopción del consumo de audio digital hace que el mercado deje de ser el de radio para pasar a ser industria de audio, donde los líderes son los nuevos competidores digitales, a los cuales no afectan las restricciones al modelo de explotación de la radio (publicitarias, obligatoriedad de mayor producción local, etc.) y optimizan los datos obtenidos de sus usuarios/oyentes.

El músculo financiero está en manos de los competidores digitales, que multiplican inversiones y atraen audiencias mayoritarias o de nicho a costa de las empresas de radio, de las que también captan el talento.

La administración fija desarrollos obligatorios de distribuciones paralelas a la FM (radio híbrida, DAB) que encarecen la explotación sin resultados claros, mientras la radio desaparece del automóvil y los altavoces inteligentes y las plataformas exigen pago e imponen su comercialización a las empresas.

La radio solo conecta con la audiencia tradicional -cuya penetración disminuye con la pirámide poblacional y cuyo tiempo de escucha se reduce por los cambios en la medición- y no atrae nuevo talento (percepción de medio envejecido y falta de recursos para ofertar). Los ingresos por audio digital no compensan la pérdida de cuota en el mercado publicitario.

6.4. Oasis defensivo en un entorno líquido

Al tiempo que la radio acompaña al envejecimiento de la población y la penetración de la radio se reduce, el consumo de audio está en auge y es muy rentable, pero se multiplica la competencia, de modo que las marcas son importantes para la audiencia existente, aunque ya no atrae a nuevos usuarios/oyentes.

El target adulto y muy adulto bien definido de la radio y la mejora de los datos que proporciona la medición ajusta contenidos y hace que la pérdida de penetración y cuota sea muy lenta, gracias también a que las estrellas siguen siendo un factor clave para el negocio y su marca personal resta relevancia a la marca del producto.

Los anunciantes confían plenamente en la intermediación que impone sus condiciones a la radio. Ello, unido a la necesidad de reducción de costes, el intento de mantenimiento de rentabilidad y la falta de innovación lo convierten en un sector poco atractivo para nuevos inversores.

El lento decaimiento obliga a la administración a atender las peticiones de protección de la industria.

7. Nuevas líneas de investigación

Quedarán por desarrollar las estrategias específicas para evitar los peores escenarios o conducir organizaciones e industria hacia los escenarios deseables. Pero esta es ya la responsabilidad de sus protagonistas.

Asimismo, queda abierto el camino para aplicar el marco teórico, la metodología y las herramientas propuestas en este artículo al resto de medios *legacy* en España. Puede trasladarse el foco de la investigación al conjunto de la industria radiofónica en España: radio pública, privada uniprogramática y privada comercial local. De igual modo, en aplicación del marco teórico *Comparing Media System* dicha investigación puede extenderse a otros mercados similares o, en procedimiento inverso, describir qué medidas conjuntas la industria privada de la radio está tomando en otros mercados para alcanzar los escenarios deseables de entre todos los posibles.

8. Referencias

- Ala-Fossi, M., Lax, S., O'Neill, B., Jauert, P. & 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 & Audio Media*, 15(1), 4-25. <http://dx.doi.org/10.1080/19376520801971337>
- Albarran, A. (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>
- Albarran, A., Mierzejewska, B. & Jung, J. (2018). *Handbook of media management and economics*. Routledge.
- Arce Media & Mediahotline (2022). i2P, índice de inversión publicitaria. <http://www.arcemedia.es/los-productos/i2p/>
- Artero-Muñoz, J.P., Zugasti, R. & Hernández-Corchete, S. (2021). Media Concentration in Spain: National, sectorial, and regional groups. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 27(3), 765-777. <https://doi.org/10.5209/esmp.72928>

- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación [AIMC]. (2023). *Marco General de los Medios en España*. <https://bit.ly/3I0KVKj>
- Balarezo, J. & 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.
- Balsebre, A.; Fernández-Sande, M. (2021). 100 años de radio: la fuerza de la voluntad, la voz de los pioneros. *Historia y comunicación social*, 26(2), 323-343. <https://doi.org/10.5209/hics.79237>
- Barbeito-Veloso, M. & Fajula-Payet, A. (2005). La ràdio publicitària: el pes de l'immobilisme. *Quaderns del CAC*, 22, 49-62. Retrieved from <https://bit.ly/41oAcQY>
- Berger, G. (1960). Méthode et résultats. *En Prospective*, 6. Presses Universitaires de France.
- Berger, R. (2020). Trend compendium 2050—Six megatrends that will shape the world. <https://bit.ly/3nREVwK>
- Börjeson, L., Höjer, M., Dreborg, K. H., Ekvall, T., & Finnveden, G. (2006). Scenario types and techniques: towards a user's guide. *Futures*, 38(7), 723-739. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2005.12.002>
- 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. <https://bit.ly/3NZrHsf>
- Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., & 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>
- Cairns, G., Ahmed, I., Mullett, J., & Wright, G. (2013). Scenario method and stakeholder engagement: Critical reflections on a climate change scenarios case study. *Technological forecasting and Social change*, 80(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.08.005>
- Chan-Olmsted, S.M. (2005). *Strategy for media firms : Strategic and brand management in changing media markets*. Taylor & Francis.
- Cunningham, T., Flew, T. & Swift, A. (2015). *Media Economics*. Palgrave.
- Das, R. & Ytre-Arne, B. (Eds.) (2017). *Audiences, towards 2030: Priorities for audience analysis*. Surrey: CEDAR. <https://bit.ly/3NZymmp>
- de Jouvenel, H. (2000). A brief methodological guide to scenario building. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 37-48. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00123-7](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00123-7)
- de Jouvenel, H. (2019). Futuribles: Origins, philosophy, and practices—Anticipation for action. *World Futures Review*, 11(1), 8-18. <https://doi.org/10.1177/1946756718777490>
- Deloitte (2018), Future scenarios for the TV and video industry by 2030, <https://bit.ly/3LLndTm>

- Durance, Ph. & Godet, M. (2010). Scenario building: Uses and abuses. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1488-1492. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.007>
- European Strategy and Policy Analysis System (2019). Global trends to 2030. Challenges and choices for Europe. <https://bit.ly/41n1WoV>
- Fahey, L. & Randall, M. (Eds.) (1998), *Learning From the Future*. Wiley.
- Fernández-Sande, M. & Gallego J.I. (2018). Challenges for Radio in the Digital Era: Diversity, Innovation and Policies. En: J. I. Gallego, M. Fernández-Sande and N. Limón (Eds.), *Trends in Radio Research. Diversity, Innovation and Policies* (pp. 1-11). Cambridge Scholars Publishing.
- Fernández-Sande, M. & Rodríguez-Pallares, M. (2022). Big data in the radio broadcasting companies: applications and evolution. *Profesional de la información*, 31(5) <https://doi.org/10.3145/epi.2022.sep.16>
- Foster, R., Daymon, Ch. & Tewungwa, S. (2002). *Future Reflections: Four Scenarios for Television in 2012. A scenario analysis study of the television industry*. Bournemouth Media School, Bournemouth University.
- Franquet, R. (1988). Radio: un oligopolio en transformación. En Bustamante, E. & Zallo, R. (Coords.), *Las industrias culturales en España. Grupos multimedia y transnacionales* (pp. 77-107). Akal.
- Godet, M., Durance, P. & Gerber, A. (2009). Strategic foresight la prospective. *Cahiers du LIPSOR*, 143.
- Hirsch, S., Burggraf, P., & Daheim, C. (2013). Scenario planning with integrated quantification—managing uncertainty in corporate strategy building. *Foresight*, 15(5), 363-374. <https://doi.org/10.1108/FS-09-2012-0064>
- Iglesias-González, F. (2004). Concentración radiofónica en España. *Comunicación y sociedad*, XVII(1), 77-113. <https://doi.org/10.15581/003.17.36335>
- Infoadex. *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España*. <https://bit.ly/3HZeTP5>
- Jauert, P., Ala-Fossi, M., Föllmer, G., Lax, S. & Murphy, K. (2017). The Future of Radio Revisited: Expert Perspectives and Future Scenarios for Radio Media in 2025, *Journal of Radio & Audio Media*, 24(1), 7-27, <http://dx.doi.org/10.1080/19376529.2017.1310574>
- Kopper, G. (2002). Overcoming traditional media economics in the era of multimedia. A prospective metodological case study. En P. Bruck (Ed.) *Understanding the European Content Industries* (pp. 15-29). IOS Press.
- Lehman-Wilzig, S. & 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., & Bandhold, H. (2003). *Scenario planning*. London: Palgrave.
- Minkkinen, M. (2020). Theories in futures studies: examining the theory base of the futures field in light of survey results. *World Futures Review*, 12(1), 12–25. <https://doi.org/10.1177/1946756719887717>

- Pedrero-Esteban, L.M. (2000). *La radio musical en España*. Instituto Oficial de Radio y Televisión.
- Pedrero-Esteban, L. M., Sánchez-Serrano, C. & Pérez-Maíllo, A. (2015). Desafíos de la industria radiofónica española en el entorno digital: hacia la redefinición de su modelo de producción, comercialización y difusión. En *El nuevo diálogo social: organizaciones, públicos y ciudadanos* (pp. 421-436). Campgràfic.
- Pérez-Serrano, M. J. (2006). La concentración de medios en España: Análisis de casos relevantes en radio, prensa y televisión. Tesis Doctoral. Universidad Complutense. <https://bit.ly/42rTbey>
- Picard, R. (2006). Historical Trends and Patterns in Media Economics. In Albarran, A., Mierzejewska, B. & 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.
- Picard, R. (2018). The Rise and Expansion of Research in Media Economics. *Communication & Society*, 31(4), 113-119.
- Picha Edwardsson, M. & Pargman, D. (2014). Explorative scenarios of emerging media trends. *Journal of Print and Media Technology Research*, 3(3), 195-206. <https://bit.ly/44Hhoz4>
- Popper, R. (2008). How are foresight methods selected?. *Foresight*, 10(6), 62-89. <https://doi.org/10.1108/14636680810918586>
- 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., Justel-Vazquez, S. & Bonet, M. (2022). No habit, no listening. Radio and generation Z: snapshot of the audience data and the business strategy to connect with it. *Profesional de la información*, 31(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2022.sep.15>
- Robert-Agell, F.; Bonet, M. (2023). Present and future of radio in Spain: an application of the Life Cycle Model to the industry. *Communication & Society*. (En revisión).
- SABI, Sistema de Análisis de Balances Ibéricos. Data base.
- Sjøvaag, H. & 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>
- Slaughter, R. A. (1993). Looking for the real ‘megatrends’. *Futures*, 25(8), 827-849. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(93\)90033-P](https://doi.org/10.1016/0016-3287(93)90033-P)
- Schultz, W.L. (2016). A Brief history of futures. *World Future Review*, 7(4), 324–331. <https://doi.org/10.1177/1946756715627646>
- Soriano, J. (2007). *L’ofici de comunicòleg. Mètodes per investigar la comunicació*. Eumo.
- Spaniol, M.J. & Rowland, N.J. (2019). Defining scenario. *Futures Foresight*, 1(1). <https://doi.org/10.1002/ffo2.3>

- Sánchez-Tabernero, A. (2004). The Future of Media Companies: Strategies for an Unpredictable World. En Picard, R. (Ed.). *Strategic Responses to Media Market Changes* (pp. 19-34). Jönköping International Business School.
- Sohrabinejad, A., Hafshajani, K.F. & Sobhani, F.M. (2023). Futures studies in Iran broadcasting, a system dynamic modeling approach. *Multimedia Tools and Applications*, 82(1), 1-29. <https://doi.org/10.1007/s11042-022-12047-3>
- Vartanova, E., Vyrkovsky, A., Makeenko, M. & Smirnov, S. (2016). The Russian Media Industry in Ten Years: Industrial Forecasts. *Westminster Papers in Communication and Culture*. 11(1), 65-84. <https://doi.org/10.16997/wpcc.221>
- United Nations (2019). *Report of the UN Economist Network for the UN 75th Anniversary. Shaping the Trends of Our Time*. <https://bit.ly/3LSpw7r>
- Van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: the art of strategic conversation*. John Wiley & Sons.
- Vesnic-Alujevic, L., Stoermer, E., Rudkin, J., Scapolo, F. & Kimbell, L. The Future of Government 2030+: A Citizen-Centric Perspective on New Government Models. Publications Office of the European Union. <https://bit.ly/44T3eLf>
- World Economic Forum (2023), *The Global Risks Report 2023*, bit.ly/42sD3JU

9. Anexo

FACTORES INTERNOS

Audiencia y publicidad	
A La penetración de la radio entre la audiencia habrá disminuido	B La radio perderá penetración entre las audiencias de menor edad
C El sector público estatal será competencia en la lucha por la audiencia	D La radio tendrá una menor cuota de publicidad que en la actualidad
E El sector público estatal será competencia en la lucha por la publicidad por un cambio de legislación	F Las tres grandes corporaciones de radio privadas tendrán la mayor parte de la audiencia y los ingresos publicitarios del sector radiofónico

Modelo de negocio

G Los ingresos por pago de la audiencia serán significativos (más del 20%)	H Los productos de audio digital de las empresas de radio generarán beneficios
I Las estrellas de la radio serán menos determinantes en la consecución de los objetivos de audiencia y publicidad de las empresas	J Los costes de producción disminuirán
K La producción local disminuirá en detrimento de la producción de cadena	L Se incorporarán nuevos perfiles profesionales y nuevas rutinas de producción para atender los nuevos usos digitales
M Las empresas españolas de radio se expandirán a mercados internacionales	N Todos los grupos de radio se convertirán en una división de una corporación multisectorial mayor
O Aumentará la cooperación estratégica del sector (derechos deportivos; acuerdos de programación conjunta puntuales...)	

Cadena de Valor

P Empeorarán los costes de distribución de señal terrestre por ondas	Q Empeorarán las condiciones de uso del repertorio de las asociaciones de derechos de autor (por coste y restricciones a las posibilidades de uso)
R Aumentará el poder de decisión de las centrales de compra de medios	S Mejorarán de manera sustancial los estudios de audiencia
T La radio perderá los derechos de retransmisión de fútbol como ha sucedido con las televisiones	U El sector tendrá dificultades para incorporar profesionales de talento a las diferentes áreas

FACTORES EXTERNOS

Sociales y económicos

V Aumentará el tiempo de ocio	W Envejecerá la población
X Crecerán la inmigración y la diversidad cultural	Y Aumentará el tiempo dedicado a los desplazamientos
Z Las generaciones venideras vivirán peor que la de sus padres (crisis climática, guerras, etc.)	AA La recurrencia de crisis económicas en períodos más cortos reducirá los presupuestos publicitarios

AB	Habrá más renta disponible para dedicarla al ocio y al entretenimiento	
----	--	--

Políticos y regulatorios

AC	Las alternativas de escucha digital abrirán el debate del apagón analógico	AD	Las administraciones pondrán impedimentos a la renovación de las licencias
AE	Empeorarán las condiciones sobre las licencias (limitación de su duración; limitaciones a emisión en cadena; a las transferencias, al alquiler...)	AF	Empeorarán las condiciones de explotación: nuevas obligaciones sobre contenidos; limitaciones publicitarias...
AG	Se aprobará un nuevo Plan Técnico, con aumento de licencias privadas	AH	Se flexibilizará la posibilidad de explotación de licencias de las emisoras municipales y autonómicas por parte de operadores privados, incluidas las tres grandes corporaciones de radio
AI	Desaparecerán las barreras de entrada como limitaciones a la propiedad internacional; nuevos competidores extranjeros. Globalización	AJ	Se impondrán obligaciones editoriales similares a la FM para los grandes operadores tecnológicos que distribuyen audio (Spotify, Amazon, Google...)
AK	Aumentará el importe del pago de las tasas por uso del espectro e inspección	AL	Se concederán subvenciones públicas a la actividad informativa de la radio privada
AM	Aumentará la competencia de las emisoras ilegales	AN	Se impondrá la obligación de desarrollo del DAB+ o estándar sustituto equivalente

Tecnológicos

AO	El uso de los dispositivos de reconocimiento por voz aumentará más allá de los asistentes personales	AP	Los usuarios preferirán consumir el audio acompañado de vídeo (vision radio)
AQ	Los receptores de FM desaparecerán del automóvil	AR	Desaparecerá la sintonización de la FM de los receptores domésticos y los teléfonos móviles
AS	Los productos de audio de la radio perderán prominencia en los vehículos, cada vez más conectados, en favor de servicios de audio en línea	AT	Las empresas propietarias de los asistentes personales de voz y los teléfonos móviles empeorarán sus condiciones para distribuir la señal de las empresas de radio
AU	Las herramientas de inteligencia artificial estarán integradas en todos los procesos de producción: generación de textos y voz sintetizada; conocimiento de las preferencias de la audiencia; conocimiento de las preferencias de los anunciantes...	AV	Habrá un mayor desarrollo de la radio híbrida (combinación en un solo dispositivo de contenidos distribuidos a través de dos vías: espectro radioeléctrico e Internet)

Posible nueva competencia

AW	Los actores nativos digitales (plataformas de podcast, servicios de música por streaming, plataformas de audiolibros) ampliarán el catálogo a contenidos de audio en directo	AX	Nuevos actores (GAFAM, TikTok, Twitter, etc.) aumentarán la producción de contenidos de audio en directo
----	--	----	--

<p>AY Actores tradicionales (televisión, prensa...) aumentarán la producción de contenidos de audio en directo</p>	<p>AZ Habrá una producción a gran escala de contenidos sonoros por parte de otros medios para competir por la atención y el dinero de la audiencia</p>
<p>BA Las redes sociales, GAFAM, etc. serán los principales competidores para las retransmisiones deportivas</p>	

Agradecimientos

Esta investigación no hubiera sido posible sin la colaboración de quienes respondieron a la encuesta. El agradecimiento sincero de los autores para todos ellos. Y muy especialmente a quienes también se dejaron entrevistar, los principales directivos de las tres corporaciones radiofónicas y de AERC.

8. Discusión y conclusiones

8.1. El futuro de la radio

¿Cuál puede ser el futuro de la radio? ¿Es posible su adaptación a la transformación digital? Algo sucede con esta industria para que repitamos ahora preguntas que ya formularon hace casi dos décadas Shaver y Shaver (2006) en el manual clásico sobre *media economics* y *media management* (editado por Albarran), refiriéndose al futuro de la gestión de la radio ante la irrupción de internet.

Studen y Tiberius (2020) hallaron una parte de las respuestas sin buscarlas explícitamente. Su investigación prospectiva sobre los efectos del desarrollo de las redes sociales analiza (en un escenario temporal de entre 5 y 10 años) la relación de las redes con las tecnologías interactivas y el desarrollo de plataformas. Los autores evalúan también su efecto en los medios de comunicación, en las actividades de los usuarios institucionales, en el individuo y en la sociedad. Las variables sometidas a opinión de los expertos incluían entre sus proyecciones la disminución significativa del consumo de la televisión, de la radio y de los medios impresos debido al impacto del crecimiento de las redes sociales. Pero casi un tercio de los expertos rechazaron esta afirmación en el caso de la radio. Este porcentaje se consideró suficientemente relevante por los autores para no incluir esta industria en el mismo escenario de caída de consumo del resto de medios.

Esta aparente contradicción entre lo que se supone que podría devenir y lo que deviene a la industria de la radio está en el origen de esta tesis por compendio que supone un avance en conocimiento para la gestión anticipatoria de sus principales actores en España y permite responder a estas preguntas que se vienen repitiendo

de modo recurrente. El futuro no está escrito. La aplicación de la metodología prospectiva no provee de pronósticos, sino que advierte sobre las oportunidades y las amenazas para las empresas y el conjunto de la industria en un horizonte temporal determinado. Y el ahora es el momento para la toma de decisiones estratégicas.

La aplicación del marco teórico *media economics* y la metodología prospectiva han permitido dar respuesta una por una a las preguntas de investigación formuladas para atender a los objetivos propuestos, y que han sido contestadas a lo largo de los tres artículos, no como una simple adición sino como fases planificadas de una investigación por etapas.

8.2. Los escenarios para la radio en España en 2030.

Este apartado da respuesta al objetivo principal de esta investigación. Como ya se dijo en apartados anteriores, no existen precedentes de metodología prospectiva como herramienta de investigaciones científicas aplicadas al mercado de la radio en España y, escasamente en medios para otros países. El trabajo exhaustivo de esta investigación aporta 4 escenarios posibles para la industria de la radio en España en 2030: del más favorable al más desfavorable. El escenario *Triunfo digital en un mundo envejecido* implicaría la verdadera adaptación de la industria a la inevitable transformación digital. En el escenario *Resistencia numantina*, a pesar de la pérdida de relevancia de las corporaciones, se mantiene durante tiempo su rentabilidad. De modo similar, en el escenario *Oasis defensivo en un entorno líquido*, la radio acompaña al envejecimiento de la población, rentabilizando su contacto con una audiencia que disminuye paulatinamente. Pero en el escenario *Audio killed the radio star* no se ha llegado a tiempo a tomar medidas de adaptación, y la industria ve como se diluye poco a poco en este mercado dual.

Estos escenarios son la principal aportación de esta tesis por compendio, cuyos hallazgos podrán servir de apoyo especialmente -pero no solo- a las tres grandes corporaciones de radio -Ábside Media, Atresmedia Radio y Prisa Radio- para la toma de decisiones que conduzcan de los futuros plausibles a los futuros probables y de estos a los futuros deseables (Lindgren y Bandhold, 2003).

Los cuatro escenarios descritos contienen (en dosis distintas) elementos que permiten certificar la fortaleza o la debilidad del medio radio y de sus principales corporaciones privadas en este futuro no muy lejano. Han sido los propios *players* -a través de metodologías cualitativas y cuantitativas- quienes han definido la

transformación digital y el envejecimiento de la población como ejes fundamentales de cualquier proyección a futuro para la industria. Esta implicación puede facilitar el objetivo de transferencia para su posterior uso estratégico (bien como industria, bien individualmente por parte de las corporaciones).

El cierre de la investigación en forma de escenarios -objetivo principal de la tesis- permite sintetizar contextos plausibles, que inviten a la reflexión para la toma de decisiones. Incluso las denominaciones atienden a este principio descriptivo:

- **Triunfo digital en un mundo envejecido.** El mejor de los escenarios posibles, donde a pesar de la ingente oferta de audio digital, las corporaciones se han preparado para sacar partido a sus fortalezas: la credibilidad ante la audiencia y su eficacia ante los anunciantes; la curva de experiencia para las economías de escala y de alcance; sus marcas propias; la optimización de recursos gracias a la transformación digital (inteligencia artificial aplicada a toda la cadena de valor, alianzas con las plataformas digitales) son las razones que explican las elevadas tasas de rentabilidad para sus principales empresas. El perímetro de la industria se ha ampliado (de radio a audio) y la audiencia sigue envejeciendo. La radio acompaña esta tendencia modificando sus contenidos, optimizando los resultados entre quienes ya son sus oyentes y empezando a contactar con nuevas audiencias.
- **Resistencia numantina.** La falta de reacción a tiempo ha hecho perder progresivamente a la radio sus atributos y su ascendente (tanto sobre la audiencia como sobre el mercado publicitario) y las iniciativas colectivas que emprende la industria para defender su *statu quo* (nuevas ofertas para audiencias juveniles, petición a las administraciones de protección ante el poder de las plataformas digitales, mejoras técnicas en la medición, acciones

conjuntas de *rebranding* del medio) llegan tarde. En este contexto, las empresas han logrado ser más eficientes gracias a su adaptación digital pero no amplían ni audiencia ni mercado publicitario por lo que buena parte de sus resultados dependen de la optimización de costes.

- **Oasis defensivo en un entorno líquido.** En este escenario la industria de la radio ve como su penetración se reduce progresivamente, pero la fidelidad a sus marcas (incluso en el entorno de distribución digital) y la aplicación de herramientas que mejoran tanto la experiencia de usuario como la *targetización* de la publicidad mantienen la rentabilidad del negocio. El perfil de la audiencia -cada vez más adulta- que contacta con los productos de las empresas de radio es muy relevante para los anunciantes lo que hace que la curva de descenso en este mercado dual sea lenta. Las estrellas, a pesar de su coste, contribuyen a ralentizar esta caída. El sector mantiene su estructura por el poco interés de nuevos entrantes y la administración se ve obligada a atender peticiones de protección para la industria.
- **Audio killed the radio star.** El peor de los escenarios posibles. La rapidez de la transformación digital ha alterado por completo tanto el ecosistema como la cadena de valor de la industria. Las plataformas digitales han tomado el control del mercado y fijan sus reglas. Su ingente capacidad inversora descapitaliza a las empresas de radio, que responden con medidas defensivas de poco calado. La legislación mantiene las limitaciones a la explotación de las cadenas de radio, mientras que los competidores digitales aprovechan el amplio margen regulatorio para su actividad. La industria asiste al progresivo deterioro de sus cuentas, que acompaña a la pérdida progresiva de audiencia y de ingresos publicitarios.

Las variables sometidas a juicio contienen la doble dimensión amenaza-oportunidad. La capacidad descriptiva de estos cuatro futuros posibles, puede dar pie a la acción presente, para evitar en la medida de lo posible que se hagan realidad los más perjudiciales -actuando sobre lo que se tiene al alcance- y generando acciones estratégicas -sectoriales o individuales- para alcanzar los deseables.

De este modo, como queda descrito, la inevitabilidad del aumento de ofertas de audio por parte de nuevos actores puede verse compensada por el fortalecimiento de las marcas de radio para ser verdaderamente relevantes en el océano digital y, gracias a las enormes posibilidades de la nueva distribución, lograr un papel central en el interés no solo de la audiencia sino, más aún para las empresas privadas, también en su conversión en ingresos gracias a la inversión publicitaria. Una correlación dual que ha quedado acreditada en esta investigación para la industria de la radio y que en el ámbito del podcast aún está por demostrar.

Pero, por contra, el escenario puede ser más sombrío si la rapidez en la adopción del consumo de audio digital por parte de la audiencia hace que el mercado deje de ser el de radio para pasar a ser industria de audio, donde los líderes son los nuevos competidores digitales -incólumes ante las restricciones reglamentarias a la explotación de la radio (publicitarias, obligatoriedad de mayor producción local, etc.)- y capaces de optimizar los datos obtenidos de sus usuarios/oyentes.

La radio es el medio con mayor confianza y, a la vista de los resultados de esta investigación, una de sus mayores fortalezas en el mercado publicitario es la prescripción (unida indisolublemente al atributo de la confianza entre la audiencia). Las empresas de radio pueden continuar ejerciendo este papel de prescriptor de marcas -gracias o no a sus estrellas- y mantienen su fortaleza en la cadena de valor

del mercado publicitario porque transaccionan directamente con el anunciante y fijan sus condiciones a la intermediación tanto en el mercado analógico como en el digital -que no resuelve sus problemas reputacionales- porque, a pesar del envejecimiento de la población, mantienen a los oyentes fieles y producen contenidos que atraen nuevas audiencias. Pero, por contra, en un ecosistema de lucha por la supervivencia -a imagen de la teoría darwiniana también tomada por el modelo del ciclo de vida natural de los medios- el músculo financiero está en manos de los competidores digitales, que multiplican inversiones y atraen audiencias mayoritarias o de nicho a costa de las empresas de radio, de las que también captan el talento. Las corporaciones, en su intento por transformarse digitalmente, chocan con la paradoja de que sus principales competidores son a la vez los que garantizan el contacto con la audiencia en la distribución digital. Y la administración no reconoce a los titulares de las licencias radiofónicas mayor derecho a contactar con su audiencia en este nuevo entorno digital que los acuerdos particulares a los que puedan llegar las empresas de radio y las plataformas digitales.

El distribuidor, que era un elemento neutro en el entorno analógico (Cellnex, Axion), detenta ahora un poder ilimitado (GAFAM). Las principales corporaciones radiofónicas consideran obsoleta la ventana de oportunidad para el DAB en España y su regulación, pero no tienen ninguna duda sobre la extraordinaria relevancia de la distribución digital y el aumento de poder de los *gatekeepers*, categoría en la cual no solo se incluyen las plataformas sino también los dispositivos (como los asistentes de voz o el panel de control de los automóviles). En esta línea, ante la decisión de las marcas Tesla, Ford, BMW y Volkswagen en Estados Unidos de eliminar la recepción de las emisoras de onda media de sus nuevos modelos eléctricos, un grupo de

senadores republicanos y demócratas ha emprendido una iniciativa legislativa para garantizar la recepción de la radio en los automóviles (Shepardson, 2023). Del mismo modo, el Parlamento británico está estudiando un proyecto de ley de medios de comunicación que garantiza la inclusión de los servicios de radio de las cadenas británicas en los asistentes de voz (Google Home, Alexa, etc.) ante el aumento de escucha en línea de dichos contenidos. El proyecto de ley aborda los riesgos del papel de nuevos guardianes *de facto* de la oferta para la ciudadanía que adoptan las plataformas y los dispositivos (Radiocentre, 2023).

Como se ha acreditado en los resultados de esta investigación, el papel de las estrellas de la radio (elemento tractor de la industria como concluye el segundo artículo) puede acompañar al valor de la marca de las empresas hacia esta transformación digital, pero también puede tener un peso cada vez menos relevante gracias a la multiplicación de la marca matriz en una oferta digital más segmentada (*brand extension*). Ha quedado de relieve la importancia de la marca, pero ¿pesará más la personal de las estrellas o la de la propia cadena?

La mejora de los estudios de audiencia y su cruce con el *data* digital pueden permitir la optimización de la gestión de la programación y el retorno de mejor información de resultados a los anunciantes (conversión, en términos digitales). Pero si la industria publicitaria digital es capaz de asemejarse en credibilidad y confianza al medio radio, y el *data* para la optimización de la gestión de radio depende de las plataformas que son a la vez proveedores y competidores ¿qué cuota le quedará a la radio en 2030?

La industria de la radio ha dado muestra de su resiliencia y capacidad de adaptación. Al envejecimiento de la población las corporaciones responden hoy envejeciendo los contenidos de sus radios musicales (las que han ido siempre dirigidas a los perfiles de menor edad) con buenos resultados económicos. Por tanto, el coste de oportunidad de distraer estos recursos para intentar atraer a la generación Z (*allocation*) puede poner en riesgo la financiación de las programaciones que ya son rentables en la actualidad porque van dirigidas al *target* que ya consume radio. La propuesta de productos específicos para esta generación, la inversión en productos para audiencia familiar o en *media literacy* quedan lejos de las prioridades de la alta dirección de las corporaciones de radio. La radio pública ¿actúa de algún modo respecto a este desapego? El contacto con el medio radiofónico ¿tiene la consideración de interés público? Las administraciones en España, hasta ahora, no han avanzado en absoluto en la adopción de medidas de apoyo a la *media literacy* que la Unión Europea promueve en aras a la mejora democrática de sus países miembros. La revisada *Directiva de servicios de comunicación audiovisual* (Comisión Europea, 2023) refuerza el papel de la alfabetización mediática y exige a los Estados miembros que promuevan medidas que desarrollen capacidades de alfabetización mediática (artículo 33 bis).

La capacidad de la radio de retener y atraer talento queda progresivamente entredicho si no puede continuar ofreciendo el brillo del atractivo de carreras profesionales bien remuneradas y, especialmente para quienes deban ostentar el papel de estrellas -si aún se consideran necesarias- un poco o mucho de reconocimiento social. Las estrellas del *streaming versus* las estrellas de la radio.

Una vez desarrollados los escenarios para cada una de las principales variables o elementos de estructura, debe darse paso a las conclusiones de esta investigación sobre los objetivos secundarios.

Cabe recordar que el objeto de estudio de esta tesis -enmarcada en la voluntad de transferencia de conocimiento para la gestión- ha sido la evolución del mercado de la radio en España y el comportamiento de las tres grandes corporaciones privadas en este contexto. Los objetivos perseguidos y a los que se ha dado respuesta son tres:

- como objetivo principal, las conclusiones obtenidas en las dos primeras fases de la investigación han permitido describir 4 escenarios posibles para esta industria en 2030;

- como objetivos secundarios, se fijó la descripción del consumo de radio de la generación Z desde la óptica de las corporaciones. Su desafección constituye uno de los mayores retos para el futuro del medio en España. Esta desafección (que en términos de economía de los medios vincula oferta y demanda) daba pie a describir las variables que han configurado el mercado en España, donde se inscribe tanto la actividad de las corporaciones como el comportamiento de su audiencia. Este era otro de los objetivos secundarios, junto a la definición de en qué momento del ciclo de vida de la industria se halla la radio en España.

Desde este punto se formularán, en primer lugar, las conclusiones sobre el consumo que la generación Z hace de la radio y cuál es la visión de ello tienen las corporaciones privadas. A continuación, qué conclusiones se extraen para la

evolución del sector de la definición como fase de resistencia defensiva dentro de su ciclo de vida.

8.3. Sobre el objetivo secundario 1: descripción del consumo de radio de la generación Z desde la óptica de las corporaciones.

Las evidencias halladas gracias a una explotación de datos del Estudio General de Medios inéditos para la investigación académica han permitido responder a la cuestión planteada sobre el consumo de radio de la generación Z y afirmar la caída de audiencia de esta cohorte casi 10 puntos por encima del promedio del resto de oyentes entre 2009 y 2021.

Entre las causas de la disminución de consumo hacia la radio se ha identificado el propio estrechamiento de las cohortes de menor edad en la población en su conjunto; el consumo creciente de contenidos multimedia de manera fácil y rápida a través del móvil desde edades cada vez más tempranas, y su empoderamiento que conduce al consumo individual en entornos que habían sido de consumo social o compartido (el automóvil). Esto ha hecho que la prescripción tradicional del entorno familiar hacia el consumo de radio se haya visto completamente alterada con lo que se ha roto esta cadena de transmisión del hábito de escucha.

Una de las aportaciones de esta investigación es la constatación de que la creación de comunidad es un elemento de atracción y mantenimiento de consumo de radio entre la generación Z. Las retransmisiones deportivas suman el mayor número de oyentes de esta generación cuando conectan con la radio generalista. Por tanto, la afición al deporte (concretamente el fútbol y la adscripción a un determinado equipo) se asimila al potente elemento de consumo de medios y entretenimiento por parte de esta generación que es el factor “comunidad”. De igual modo, el reconocimiento en una comunidad aparece como uno de los factores relevantes tanto en Australia -uno

de los mercados internacionales con mayor consumo en los targets de menor edad, llegando a porcentajes del 87 % (Espinosa-Mirabet y Ferrer-Roca, 2021)- como para la opinión de los entrevistados expertos en mercados europeos.

Esta investigación ha constatado que la alta dirección de las corporaciones radiofónicas -a pesar de reconocer que la disminución de audiencia de las generaciones más jóvenes es un reto- no manifiesta intención de tomar medidas de carácter inmediato. Las entrevistas en profundidad pusieron de relieve la opinión común entre los directivos de las áreas de gestión de cadenas musicales o entorno digital de las tres corporaciones de que los condicionantes externos son irreversibles (estrechamiento de estas cohortes en la pirámide poblacional; uso creciente a través del móvil; consumo individual y pérdida de la prescripción familiar). No obstante, sí era posible tomar medidas para ser relevantes y atraer a esta generación (desarrollo de contenidos exclusivos digitales, proyectos de *media literacy*, por ejemplo).

Los resultados de la investigación dan prueba de que no existe aliciente a invertir de modo inmediato en medidas de reversión de algo que solo “puede” llegar a suceder. Las cadenas musicales han sido y son un generador neto de beneficios en las corporaciones musicales, a causa de los menores costes respecto a la generalista y a las economías de escala que practican los grupos. Al alejamiento de las cohortes más jóvenes de la radio, simplemente las corporaciones han respondido adecuando sus contenidos musicales a la audiencia que ha mantenido el contacto con el medio. El resultado estructural, para el conjunto del mercado son programaciones musicales cada vez más adultas para una audiencia cada vez de mayor edad promedio. Por tanto, la industria radiofónica sí ha adaptado su producción a los cambios demográficos, pero ha sido una respuesta reactiva. Y rentable. Todo ello aleja la

urgencia de la toma de acciones en la alta dirección puesto que la necesidad de minimizar el riesgo se une al imperativo de garantizar la mejor rentabilidad al destino de los recursos como queda de manifiesto en este caso. El comportamiento de las empresas y las elecciones de sus directivos son claramente interdependientes, y es difícil distinguir la causa del efecto.

Los buenos resultados económicos de las tres corporaciones, de modo sostenido hasta ahora a pesar de las incertidumbres (factores desestabilizadores del entorno macroeconómico cada vez más recurrentes) es también una de las razones que explica la diferencia de opinión entre las direcciones de contenidos musicales y digital y los primeros directivos de las corporaciones sobre el envejecimiento de la población y la falta de atracción de la radio para las generaciones más jóvenes. En la fase de entrevistas en profundidad, la alta dirección de las corporaciones privadas, a pesar de considerarlo un aspecto relevante, coincide en afirmar que este es ya el entorno actual del medio (el promedio de edad de la radio musical es de más de 40 años, y el de la generalista está por encima de los 50). El envejecimiento no ha impactado negativamente en el modelo de negocio y, a su juicio, esto no variará sustancialmente en 2030.

Este es un nuevo ejemplo de la convicción de fortaleza presente y futura del medio por parte de las grandes corporaciones muy por encima del resto de grupos de interés, y que puede constatarse a lo largo de toda esta investigación. A la disminución de audiencia juvenil, las corporaciones han respondido adaptando su oferta musical, manteniendo su rentabilidad. Además, existe la opinión de que su caída no es tan pronunciada puesto que la audiencia más joven no reconoce como consumo de radio la escucha de contenidos segregados de las propias cadenas, emitidos en primer

lugar en FM, y que son posteriormente consumidos en forma de podcast. Sí se reconoce que la imagen pública que se proyecta del medio (atributos asociados a personas mayores, transistores antiguos, ...) alejan aún más a la audiencia joven de reconocerse como oyentes. Esta distancia, basada en el juicio subjetivo del consumidor/oyente es una evidencia constatada por el marco teórico (la relación entre los conceptos de percepción, atributo, marca y consumo).

8.4. Sobre el objetivo secundario 2: evolución del mercado y variables que explican su evolución.

Esta investigación ha concluido que la industria de la radio en España se encuentra en una etapa de resistencia defensiva. Se ha constatado la aplicación del modelo de mercado dual a esta industria, su evolución oligopolística -como en la mayoría de los mercados de medios- y la relevancia del recurso a las estrellas como estrategia del *management*. Esta descripción de variables, siguiendo el modelo de la economía de los medios, ha ido de la macroeconomía a la microeconomía.

Es la primera vez que una investigación académica da fe del cumplimiento del modelo de mercado dual para la industria de la radio en España, donde las cifras constatan la correlación de ambos índices: a mayor volumen de audiencia le ha correspondido un mayor porcentaje de inversión publicitaria, e inversamente. La industria de los medios ofrece su producto a dos mercados distintos pero relacionados, las audiencias y los anunciantes (Albarran, 2010). O, dicho de otro modo, la radio recibe ingresos de los anunciantes a cambio de entregarles audiencias, que han sido atraídas por sus contenidos (Küng, 2016). Así, los resultados de las empresas en el primer mercado afectan a su resultado en el otro (Cunningham et al., 2015).

En segundo lugar, la evolución del mercado radiofónico ha tendido a la consolidación de un modelo de oligopolio, como también señala la teoría del comportamiento interrelacionado de la industria y del *management*. Los datos

corroboran la progresiva concentración de audiencia y publicidad a lo largo de los últimos cuarenta años en los tres grandes grupos privados.

El análisis exhaustivo, individual y agregado, de los datos económico-financieros de estas compañías (nunca aportado a una investigación académica para la industria de la radio en España) señalan el buen comportamiento de estas empresas, a pesar de que los indicadores de la industria (penetración y cuota) señalan un lento pero constante decrecimiento. Esta investigación ya ha acreditado que los datos agregados del conjunto de la industria muestran pequeñas caídas continuadas tanto en cuota publicitaria como en audiencia y minutos de escucha -especialmente pronunciada en la generación Z. Los datos de 2022 de estas dos últimas magnitudes, con leves mejoras después de largos períodos de caída, no dejan de situarnos en una zona de meseta vista con perspectiva de 10 años. Los resultados del análisis económico-financiero llevado a cabo sobre las cuentas de las tres corporaciones destacan también un menor coste por oyente, y un mayor EBIT. La aplicación del marco teórico genérico del ciclo de vida de la industria, junto con la aplicación ordenada de ratios económicos han permitido dar respuesta a esta aparente contradicción: se cumple en el mercado de la radio en España la condición de los mercados maduros que pueden tener un período de larga rentabilidad para sus compañías. Otra de las características de esta fase del ciclo de vida es la proliferación de marcas en manos de una misma firma y la similitud de los productos ofertados. Como se ha constatado, exactamente esto es lo que reproduce el mercado de la radio en España: las corporaciones disponen de una programación generalista con parrillas similares lideradas por pocas estrellas y varias cadenas temáticas musicales.

Es de aplicación, asimismo, el modelo específico de ciclo de vida natural de la evolución para los medios de comunicación en el momento de la transformación digital y los resultados de la investigación acreditan que las tres grandes corporaciones cumplen todas las condiciones para afirmar que se encuentran en una fase de resistencia defensiva (previa a la adaptación y convergencia -en el mejor de los casos- aunque puede desembocar en obsolescencia). En ambos modelos son posibles largos períodos de buenos resultados económico-financieros. Como en el caso de las empresas radiofónicas en España,

8.5. Conclusiones generales

Ábside Media, Atresmedia Radio y Prisa Radio tienen delante el reto de transformar sus corporaciones para atender a la urgencia de la transformación digital y a la pérdida de audiencia entre los públicos más jóvenes.

Las conclusiones de esta tesis por compendio pretenden ser una herramienta para esta adaptación estratégica. La fijación del horizonte temporal en 2030 tenía precisamente este objetivo: un futuro no muy lejano que haga factible su toma en consideración por parte de los *players*. Las empresas radiofónicas en su conjunto (reunidas en torno a la Asociación Española de Radio Comercial, AERC) pueden señalar a partir de ahora objetivos compartidos para la próxima fase de prospectiva estratégica que, como ha quedado apuntado, no es propósito de esta tesis. Asimismo, cada compañía, en este marco de escenarios posibles para 2030, puede tomar ya decisiones para encaminarse de entre los futuros posibles a los más favorables. Esta fase de prospectiva estratégica abre una nueva línea de investigación que podría dar continuidad al punto en el que acaba esta tesis doctoral.

Las conclusiones aquí contenidas pueden ser de utilidad también para el legislador y los organismos reguladores, puesto que el futuro de la radio en España - y de sus principales operadores- dependerá en gran medida de las condiciones que estos fijen para la distribución.

Los 4 escenarios que dan respuesta a la última pregunta de investigación de esta tesis por compendio confieren orden y proporcionan manejabilidad a un futuro incierto, que contiene n número de posibilidades. Esta es la virtud de la metodología prospectiva, que permite convertir lo impredecible en gestionable.

10. Referencias

Albarran, A. (2010). *The media economy*. New York: Routledge.

Albarran, A. (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>

Albarran, A., Mierzejewska, B. y Jung, J. (2018). *Handbook of media management and economics*. New York: Routledge.

Arce Media & Mediahotline (2022). i2P, índice de inversión publicitaria.
<http://www.arcemedia.es/los-productos/i2p/>

Asociación Española de Radio Comercial (AERC). <https://radiovalue.es/>

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, (AIMC). *Marco General de los Medios en España*. <https://www.aimc.es/otros-estudios-trabajos/marco-general/download-marco-general/>

Balarezo, J. y 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>

Berganza-Conde, R. M. y Ruíz-San Román, J. A. (Coords.). (2005). *Investigar en comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGraw Hill.

Börjeson, L., Höjer, M., Dreborg, K. H., Ekvall, T., y Finnveden, G. (2006). Scenario types and techniques: towards a user's guide. *Futures*, 38(7), 723-739.
<https://doi.org/10.1016/j.futures.2005.12.002>

- Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., y 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>
- Chan-Olmsted, S.M. (2005). *Strategy for media firms: Strategic and brand management in changing media markets*. London: Taylor & Francis.
- Comisión Europea (2022). *Revisión de la Directiva de servicios de comunicación audiovisual*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/es/policies/revision-avmsd>
- Corn-Revere, R. y Carveth, R. (2004). Economics and media regulation. En Alexander, A., Owers, J., Carveth, R., Hollifield, A. y Greco, A. (Eds.). *Media economics, theory and practice* (pp. 3-48). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cunningham, T., Flew, T. y Swift, A. (2015). *Media Economics*. London: Palgrave.
- Das, R. y Ytre-Arne, B. (Eds.). (2017). *Audiences, towards 2030: Priorities for audience analysis*. Surrey: CEDAR.
<https://openresearch.surrey.ac.uk/esploro/outputs/report/Audiences-towards-2030-Priorities-for-audience/99512738202346>
- Doyle, G. (2011). *Understanding media economics*. London: SAGE Publications.
- Durance, P., y Godet, M. (2010). Scenario building: Uses and abuses, *Technological forecasting and social change*, 77(9), 1488-1492.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.007>
- Elavarthi, S. P. y Chitrapu, S. (2021). *Media Economics and Management*. London: Routledge.

Espinosa-Mirabet, S. y Ferrer-Roca, N. (2021). ¿Por qué los jóvenes australianos triplican el consumo de radio de los jóvenes españoles?. *ZER: Revista de estudios de comunicación*, 26(50), 41-61. <https://doi.org/10.1387/zer.21918>

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-Sande, M. y Gallego, J.I. (2018). Challenges for Radio in the Digital Era: Diversity, Innovation and Policies. En Gallego, J.I., Fernández-Sande, M. y Limón, N. (Eds.). *Trends in Radio Research. Diversity, Innovation and Policies* (pp. 1-11). Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.

Fernández-Sande, M. y 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>

Godet, M., y Durance, P. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. *Cuadernos de LIPSOR*, 104(20), 169-187. <https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>

Harrigan, K. R. y Porter, M. E. (1983). End-game strategies for declining industries. *Harvard Business Review*, 61, 111–120. <https://hbr.org/1983/07/end-game-strategies-for-declining-industries>

Hoskins, C., McFayden, S y Finn, A. (2004). *Media Economics. Applying Economics to new and traditional media*. California: SAGE

Infoadex. *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España*. https://www.infoadex.es/home/estudios/#estudios_de_inversion

- Karniouchina, E. V., Carson, S. J., Short, J. C., y Ketchen, D. J., Jr. (2013). Extending the firm vs. industry debate: Does industry life cycle stage matter? *Strategic Management Journal*, 34(8), 1010–1018. <https://doi.org/10.1002/smj.2042>
- Küng, L. (2016). *Strategic management in the media*. London: SAGE.
- Lehman-Wilzig, S. y 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. y Bandhold, H. (2003). *Scenario planning*. London: Palgrave.
- Lissitsa, S. y Laor, T. (2021). Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Identifying generational differences in effects of personality traits in on-demand radio use. *Technology in Society*, 64(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101526>
- Lowe, G. F. y Maijanen, P. (2019). Making sense of the public service mission in media: youth audiences, competition, and strategic management, *Journal of Media Business Studies*, 16(1), 1-18, <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1553279>
- Martín-Caro, M.A. (1999). *Aplicación del concepto de servicio público a la empresa pública de radiodifusión sonora* (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- Maylín-Aguilar, C. y Montoro-Sánchez, Á. (2021). The Industry Life Cycle in an Economic Downturn: Lessons from Firm's Behavior in Spain, 2007–2012. *Journal of Business Cycle Research*, 17, 185-214. <https://doi.org/10.1007/s41549-020-00048-w>
- Minkkinen, M. (2020). Theories in futures studies: examining the theory base of the futures field in light of survey results. *World Futures Review*, 12(1), 12–25. <https://doi.org/10.1177/1946756719887717>

- McClung , S., Pompper, D. y Kinnally, W. (2007). The Functions of Radio for Teens: Where Radio Fits Among Youth Media Choices, *Atlantic Journal of Communication*, 15(2), 103-119, <https://doi.org/10.1080/15456870701215842>
- Owers, J., Carveth, R. y Alexander, A. (2004). An Introduction to Media Economics Theory and Practice. En Alexander, A., Owers, J., Carveth, R., Hollifield, A. y Greco, A. (Eds.). *Media economics, theory and practice* (pp. 3-48). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Parlamento Europeo (2021). *Eurobarómetro standard 96. Informe nacional (España)*. https://spain.representation.ec.europa.eu/noticias-eventos/noticias-0/eurobarometro-el-81-de-los-espanoles-se-siente-ciudadano-de-la-union-europea-2022-04-08_es
- Picard, R. (2006). Comparative aspects of media economics and its development in Europe and the USA. En Heinrich, J. Y Kopper, G.G. (Eds.). *Media economics in Europe*, (pp. 15-23). Berlin: Vistas.
- Picard, R. (2011). *The economics and financing of media companies*. Fordham University Press.
- Picard, R. (2018). The Rise and Expansion of Research in Media Economics. *Communication & Society*, 31(4), 113-119. <https://doi.org/10.15581/003.31.35674>
- Popper, R. (2008). How are foresight methods selected?. *Foresight*, 10(6), 62-89. <https://doi.org/10.1108/14636680810918586>
- Radiocentre (2023). *Industry welcomes support for radio in new Media Bill*. <https://www.radiocentre.org/industry-welcomes-support-for-radio-in-new-media-bill/>
- Ratcliffe, J. (2000). Scenario building: a suitable method for strategic property planning?. *Property Management*, 18(2), 127-144. <https://doi.org/10.1108/02637470010328322>

- Sánchez-Taberner, A. (2003). El futuro de las empresas de comunicación. En Arresa, A. (Coord.). *Empresa informativa y mercados de la comunicación. Estudios en honor del profesor Alfonso Nieto Tamargo* (pp. 15-38). Navarra: EUNSA.
- Shaver, D. y Shaver, M.A. (2006). Directions for Media Management Research in the 21st Century. En Albarran, A., Chan-Olmsted, S.S., y Wirth, M.O. (Eds.) *Handbook of media management and economics* (pp. 639-654). Mahwah, New Jersey, and London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shepardson, D. (8 de julio de 2023). *US lawmakers want to bar automakers from eliminating AM radio in new vehicles*. Reuters.
<https://www.reuters.com/business/autos-transportation/us-lawmakers-want-bar-automakers-eliminating-am-radio-new-vehicles-2023-05-17/>
- Schultz, W.L. (2016). A Brief history of futures. *World Future Review*, 7(4), 324–331.
<https://doi.org/10.1177/1946756715627646>
- Sjøvaag, H. y 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>
- Slaughter, R. A. (1993). Looking for the real 'megatrends'. *Futures*, 25(8), 827-849.
[https://doi.org/10.1016/0016-3287\(93\)90033-P](https://doi.org/10.1016/0016-3287(93)90033-P)
- Soriano, J. (2007). *L'ofici de comunicòleg. Mètodes per investigar la comunicació*. Vic: Eumo.
- Spaniol, M.J. & Rowland, N.J. (2019). Defining scenario. *Futures Foresight*, 1(1), 1-13.
<https://doi.org/10.1002/ffo2.3>

Studen, L., y Tiberius, V. (2020). Social Media, Quo Vadis? Prospective Development and Implications. *Future Internet*, 12(9) 146, 1-22. <https://doi.org/10.3390/fi12090146>

Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.

Terol-Bolinches, R., Pedrero-Esteban, L. M., y Pérez-Alaejos, M. (2021). De la radio al audio a la carta: la gestión de las plataformas de podcasting en el mercado hispanohablante. *Historia y comunicación social*, 26(2), 475-485. <https://doi.org/10.5209/hics.77110>

Wimmer, R. y Dominick, J. (2011). *Mass media research: An introduction*. Boston: Wadsworth.