

La ràdio, model de negoci en transició: estratègies d'oferta i de comercialització en el context digital

JOSEP MARIA MARTÍ

Professor titular del Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)

JosepMaria.Marti@uab.cat

BELÉN MONCLÚS

Investigadora postdoctoral del Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat de la UAB

Belen.Monclus@uab.cat

MARIA GUTIÉRREZ

Professora titular del Departament de Comunicació Audiovisual i de Publicitat de la UAB

Maria.Gutierrez@uab.cat

XAVIER RIBES

Professor titular del Departament de Comunicació Audiovisual i de Publicitat de la UAB

Xavier.Ribes@uab.cat

Article rebut el 18/04/2015 i acceptat el 27/05/2015

Resum

La complexa situació actual preocupa els operadors radiofònics, que, tot i que veuen augmentar les seves audiències, experimenten una reducció de la inversió publicitària, base del seu model de negoci. En aquestes circumstàncies poc favorables, han dedicat recursos humans i econòmics a desplegar la seva presència en diferents plataformes digitals. Per rendibilitzar esforços, la producció radiofònica adreçada als suports online es genera, majoritàriament, a partir dels continguts emesos per l'antena convencional. Aquest treball s'apropa als operadors per esbrinar com fan front als reptes que la crisi econòmica els planteja i per presentar les solucions que estan assajant en l'era digital.

Paraules clau

Ràdio, plataformes digitals, crisi, publicitat, estratègies empresarials.

Abstract

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

Keywords

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

1. Introducció

La ràdio es troba en un estadi de transició (Ofcom 2007, 2014; Winseck 2010). El mitjà de difusió més antic ha de fer front a diversos reptes en el context actual de convergència que qüestionen la seva essència i la seva evolució com a mitjà de comunicació de masses. Els nous suports de difusió del senyal radiofònic, les noves formes de consum radiofònic, la fragmentació i la desagregació de l'audiència, el nou entorn d'internet, la convivència analògica-digital, la caiguda de la inversió publicitària, la crisi econòmica i el seu model de negoci obsolet són els principals reptes interns que diàriament desvetllen els operadors radiofònics, als quals cal afegir la competència resultant de l'ecosistema digital.

Com sosté Zallo (2010), les tecnologies digitals han sacsejat

els ciments, les relacions i els equilibris de la cultura i la comunicació social, i la crisi econòmica i financera actual ha agreujat aquesta situació de diverses maneres. El sector radiofònic és conscient que la ràdio com l'hem entès fins ara –d'ones hertzianes i en el transistor– té data de caducitat, fet que significa una transformació de la comunicació radiofònica tant en l'àmbit de la producció com del consum (Venzo 2008). Conseqüentment, els operadors s'han de replantejar el seu model de negoci¹ i definir estratègies empresarials factibles que garanteixin la longevitat del mitjà i el seu rol social. En l'entorn digital, la identificació de models de negoci viables s'ha convertit en una qüestió capital, polèmica i necessària especialment per als mitjans de comunicació tradicionals (Macnamara 2010).

En termes de pensament evolutiu, la supervivència de la ràdio –com la de qualsevol espècie– passa per la seva capacitat

d'adaptabilitat i especialització per així distingir-se de la resta de competidors. Els operadors radiofònics han de començar a prendre decisions amb una clara visió empresarial de futur. Òbviament, aquesta no és una tasca fàcil quan no existeixen referents clars d'èxit i la fórmula assaig-error no és acceptable en temps d'escassetat de recursos econòmics.

2. Situació actual del sector radiofònic

Aquest apartat pretén oferir una mirada ràpida a la realitat actual de la indústria radiofònica espanyola i catalana mitjançant tres aspectes que incideixen en la concepció del seu model de negoci i que podrien determinar la seva transició evolutiva. El primer, la notable caiguda de la inversió publicitària, des del 2008, com a conseqüència de la crisi econòmica global; el segon, si bé el nombre d'oients radiofònics sembla que es manté estable i fins i tot s'incrementa lleugerament, l'entorn digital permet noves formes de consum asincrònic i en *stock* amb la consegüent fragmentació de l'audiència; i, finalment, el tercer, no gens menys important, la implementació de diferents tipus de suports digitals han alterat l'escolta i també el consum dels continguts radiofònics. Tots tres factors obren la porta a noves vies de negoci.

2.1 Caiguda de la inversió publicitària

El model de negoci tradicional de la ràdio a l'Estat espanyol i a Catalunya es fonamenta en els ingressos publicitaris (CNMC, 2014), això en el cas de les ràdios privades; les públiques es financen amb els ajuts econòmics dels contracte programa amb l'Administració, llevat de Catalunya Ràdio, que combina finançament mixt amb publicitat. La crisi econòmica global, iniciada al setembre de 2007, i el sorgiment de nous mitjans han propiciat en els darrers anys grans retallades en el pressupost

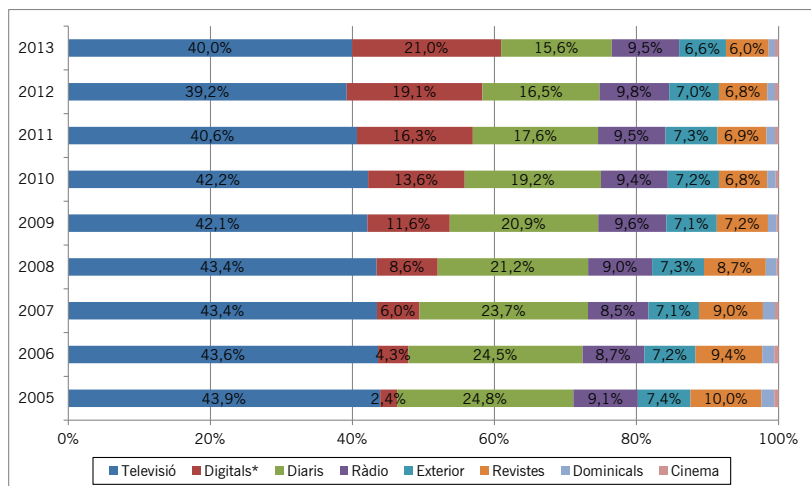
publicitari dels anunciants i en la seva redistribució entre els mitjans existents. A aquesta circumstància cal afegir-hi una migració de part de la inversió global cap als mitjans digitals en detriment dels convencionals. Aquests dos factors incideixen notablement en la disminució del volum d'ingressos del conjunt de la indústria radiofònica en els darrers anys.

El gràfic 1 mostra com s'està produint el repartiment de la inversió publicitària entre els mitjans convencionals i digitals a l'Estat espanyol abans de la crisi i mentre ha durat, i com la inversió en mitjans digitals està incrementant la seva quota participativa exponencialment. Mentre que la ràdio, tot i la disminució, presenta un millor comportament, la televisió i la premsa són els mitjans que acusen més aquesta nova redistribució.

Si bé els anunciants semblen conservar la seva confiança en el mitjà, una altra qüestió és el volum d'ingressos que això suposa per a la ràdio. Així, l'ocupació publicitària no ha baixat però sí el preu mig de la inserció (Infoadex 2014). Els seus ingressos han disminuït un 40,5% entre el 2007 i el 2013 al conjunt del territori espanyol amb una quota de mercat al voltant del 9,5%. En aquest període, la ràdio espanyola ha passat d'ingressar 678 milions d'euros a 403,6 milions (Infoadex 2014).

De fet, la inversió publicitària està experimentant la caiguda més gran de la seva història a escala internacional (Pfeiffer i Zinnbauer 2010), circumstància compartida amb els mercats espanyol i català. A Catalunya, la disminució dels ingressos per publicitat, entre 2007 i 2013, ha estat del 42,9%, 2,4 punts més que a l'Estat espanyol. La ràdio catalana ha passat de percebre 75,3 milions d'euros el 2007 a 43 milions el 2013 (Media Hotline 2014). En conseqüència, la participació de la ràdio catalana en la inversió publicitària dels mitjans convencionals ha passat de representar el 10,6%, el 2007, al 14,5%, el 2013. Si bé a l'Estat espanyol i a Catalunya, de tots els mitjans, la ràdio semblava ser el que millor resistia

Gràfic 1. Distribució de la inversió publicitària en mitjans a l'Estat espanyol, 2005-2013 (en percentatge)



* Les dades relatives a *digitals* inclouen internet i mòbils.

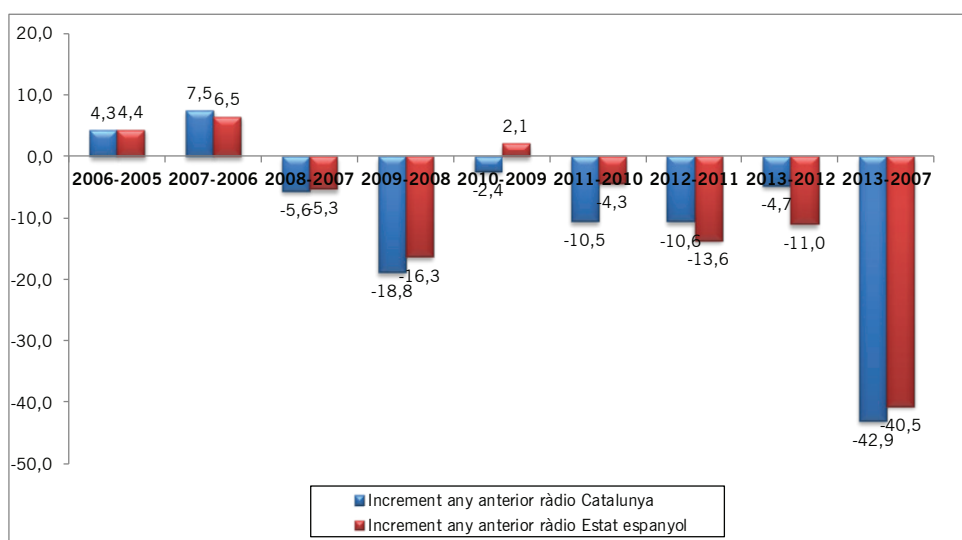
Font: Infoadex (2014).

Taula 1. Evolució de la inversió publicitària en ràdio a l'Estat espanyol i a Catalunya, 2005-2013 (en milions d'euros)

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

Font: Elaboració pròpia a partir d'Infoadex (2014) i Media Hotline (2014).

Gràfic 2. Comparació de la caiguda de la inversió publicitària en ràdio a l'Estat espanyol i a Catalunya, 2005-2013 (en percentatge)



Font: Elaboració pròpia a partir d'Infoadex (2014) i Media Hotline (2014).

inicialment la caiguda dels ingressos publicitaris, a partir del 2009 experimenta una disminució notable del volum de facturació, essent aquesta caiguda més acusada en el territori català, com evidencia la taula 1.

S'observa, doncs, que la disminució de la inversió publicitària ha estat més notable en el mercat català en els primers anys de la crisi (2008-2011), mentre que en els darrers dos anys aquesta situació s'ha revertit i el mercat espanyol presenta una caiguda més acusada, com mostra el gràfic 2. La millora experimentada pel mitjà radiofònic respecte de la resta de mitjans es deu bàsicament al bon comportament dels anunciants locals. No obstant això, aquest enfortiment del mercat local es va començar a trencar a partir del 2009, quan la persistència en la caiguda del consum fa que aquests anunciants comencin a perdre la seva capacitat de resistència (Yarza 2011, 123).

Els operadors creuen que aquesta situació es mantindrà mentre el context econòmic no millori i augmenti el consum, i consideren que difícilment recuperaran el volum de negoci anterior a la crisi. En aquest sentit, la confiança dels anunciants cap al mitjà ràdio com a suport publicitari no compensa els retalls constants i notables que els operadors pateixen mensualment en els seus ingressos per publicitat, fet que es

tradueix en la reducció de la força de treball propi, l'augment de l'externalització i la paralització de qualsevol estratègia de creixement o millora que comporti algun tipus d'inversió.

Aquesta primera radiografia del sector radiofònic dibuixa un escenari complex per garantir la viabilitat econòmica del mitjà i planteja la necessitat de desenvolupar estratègies empresarials que mitiguin la seva dependència de la publicitat convencional com a font principal de finançament. En altres paraules, li cal superar com més aviat millor la cotilla del model *media* clàssic i fer seu el de plataforma, ja que és necessari que la ràdio estigui no solament a la xarxa, sinó també als dispositius mòbils, la implementació dels quals és ja una realitat.

2.2 Sostenibilitat i creixement de l'audiència

Segons l'*Estudi General de Medios* (AIMC 2014) i l'*EGM Baròmetre Catalunya* (AIMC i Fundacc 2014), el 61,0% de la població espanyola i el 63,6% de la catalana escolten diàriament la ràdio. El nombre d'oients en tots dos territoris s'ha incrementat d'una manera sostinguda i notable des de l'inici de la crisi econòmica fins arribar a l'actualitat amb valors molt superiors als obtinguts a finals de l'era analògica, quan la concurrència de mitjans era molt menor. Tot i això, excepte

èpoques concretes, l'índex de penetració del mitjà en el conjunt de l'Estat espanyol ha estat, i continua sent, un dels més baixos d'Europa; paradoxalment, el seu prestigi ha anat en augment en paral·lel al seu nivell d'influència. Les interpretacions sobre aquesta realitat són variades, una de les quals podria tenir a veure amb la insuficiència de la recerca demoscòpica, atesa l'extraordinària fragmentació del nombre d'emissors i les desigualtats territorials pel que fa al mercat de l'oferta (Martí 2004).

El gràfic 3 dibuixa aquesta evolució de la penetració de la ràdio al territori espanyol i català i inclou també la d'internet. En aquest sentit, la ràdio se situa com a segon mitjà de comunicació amb més penetració després de la televisió a l'Estat espanyol (AIMC 2014), mentre que a Catalunya, internet ocupa aquesta segona posició i relega a la ràdio al tercer lloc (AIMC i Fundacc 2014); una situació que també es podria produir a la resta del territori espanyol a curt termini.

Actualment la ràdio musical és la preferida dels oients espanyols (57,2%) i catalans (56,4%), seguida de la ràdio generalista (47,0% a l'Estat espanyol, 49,3% a Catalunya) i, tot i que menys, la ràdio informativa (4,9% a l'Estat espanyol, 6,3% a Catalunya) (AIMC 2014; AIMC i Fundacc 2014). Un factor a tenir en compte, que apunten estudis precedents en l'àmbit català, és que des del 2009 s'està produint un augment important de joves a la ràdio musical (Llorens 2014), fet que ha comportat un rejuveniment progressiu de la mitjana d'edat de l'oient català. Respecte de la qualitat de l'escolta, en el cas dels joves catalans és esporàdica, amb un temps d'exposició reduït i concentrat bàsicament en el *prime time* (Martí *et al.*

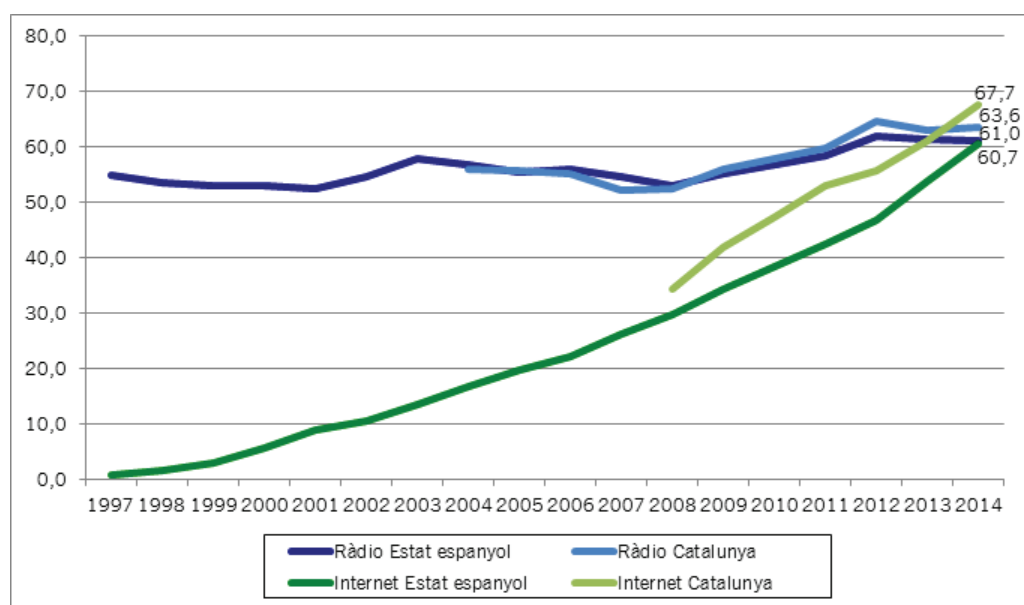
2010, 74-75), una circumstància que es podria extrapolar a altres segments poblacionals i territoris.

2.3 El nou paradigma d'internet i els dispositius portàtils

La implantació d'internet ha comportat una revolució en l'àmbit tecnològic i social, entre d'altres, que ha sacsejat els postulats tradicionals de la forma de fer i d'entendre la ràdio. Com sosté Franquet, encara que "els canvis no són consubstancials al mitjà radiofònic" (2008, 10), potser en sigui el més afectat. Els nous hàbits de consum (multiplataforma i dispositius mòbils) "poden posar en perill l'idi·lli mantingut durant dècades entre la ràdio i aquest públic juvenil" (Franquet 2008, 10). L'informe *Spain Digital Future in Focus 2013* (comScore 2013) mostrava que Espanya esdevé el 2012 el país europeu amb un índex més alt de penetració de *smartphones* (66%), que supera la mitjana europea (57%). En relació amb el consum digital, l'estudi *From platforms to people, España 2014* (comScore 2015) ressaltava que l'audiència mòbil de més de 18 anys ja se situa entorn dels 23 milions d'usuaris. Aquest mateix estudi destaca l'aparició, força significativa, del que anomenen *multiplatform user*.

Segons els estudis *La radio: tradicional vs online* (AIMC 2012) i *Navegantes en la Red* (AIMC 2015), el consum de ràdio mitjançant internet creix a l'Estat espanyol. El 22% dels usuaris d'internet escolta diàriament la ràdio a través de la xarxa i el 19,3%, mitjançant el telèfon mòbil (AIMC 2015). En relació amb el consum setmanal, aquestes xifres arriben al 42,8% i al 36,5%, respectivament (AIMC 2015). Així mateix, el 17,2% dels internautes espanyols descarrega programes de ràdio per escoltar-los posteriorment. Si bé el mòbil es perfila

Gràfic 3. Evolució de la penetració de ràdio i internet a l'Estat espanyol i a Catalunya, 1997-2014 (en percentatge)



Dades: oients ràdio/dia; internet/ahir.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'*Estudio General de Medios* (AIMC 2014) i de l'*EGM Baròmetre Catalunya* (AIMC i Fundacc 2014).

com a dispositiu portàtil preferit per a l'escolta de ràdio *online*, el 18,4% dels usuaris espanyols afirmen escoltar la ràdio a través de la tableta en el darrer mes (AIMC 2015). Els estudis també evidencien que preval el consum *online* en directe sobre el *podcast*, la qual cosa evidencia que per als ciberoients internet és un suport més on escoltar els continguts analògics (AIMC 2012). En el cas dels joves espanyols i catalans de 14 a 24 anys, el consum d'internet l'any 2014 supera per primera vegada el consum de televisió i continua molt per sobre del consum de ràdio (AIMC 2014; AIMC i Fundacc 2014).

Considerant que la inversió publicitària digital ha assolit a Espanya els 878,4 milions d'euros, dels quals 39,9 milions es destinen als dispositius mòbils (IAB Spain 2014), internet i els dispositius portàtils esdevenen un nou paradigma d'oportunitats per a l'explotació comercial del negoci radiofònic.

La revisió documental evidencia la manca de consens sobre el model de negoci dels mitjans convencionals en l'entorn digital (Collins 2011; Pavlik 2008; Winseck 2010, entre d'altres). Segons Chan-Olmsted i Ha (2003), l'èxit està a millorar el producte tot augmentant-ne l'eficiència i establint noves formes de relació amb els clients. No obstant això, pel que fa als principals operadors radiofònics, l'aposta ha estat la gratuïtat dels continguts davant el pagament, mentre que els serveis de valor afegit es concentren principalment en arxius i hemeroteques sonores (Rojo *et al.* 2008). Els operadors radiofònics tradicionals són a la xarxa com una assegurança de futur, més que no pas amb una idea clara d'explotació del seu potencial amb noves formes de continguts i nous mètodes de distribució (Nguyen 2008).

3. Metodologia

Aquest treball vol aprofundir en les causes de la crisi que afecta el sector radiofònic des de fa dècades i definir les estratègies empresarials que els operadors radiofònics de l'antena convencional han dissenyat per afrontar-la. La metodologia emprada s'ha fonamentat en una revisió exhaustiva de publicacions científiques centrades en diversos factors que, d'una manera o d'una altra, formen part de l'origen de la crisi. També s'han examinat informes professionals del sector i, finalment, s'han realitzat entrevistes semiestructurades a responsables dels quadres directius del Grup d'Emissores de Catalunya Ràdio, de RAC1, de la Cadena SER i de RNE. Al llarg del text, se n'identificaran els càrrecs i l'empresa en què desenvolupen la seva tasca.

Per a la configuració de la mostra, s'han aplicat els criteris següents:

- Titularitat pública/titularitat privada. Els primers, com a servei públic, tenen la missió de fomentar la innovació, la creació i l'atenció a la cultura, i d'impulsar la participació de l'audiència.²
- Ecosistema estatal / ecosistema autonòmic.
- Índexs d'audiència en cada ecosistema.

El creuament d'aquests criteris permet analitzar realitats diferents i detectar la presència de particularitats en funció de la titularitat, de l'ecosistema i/o de l'audiència. La recerca ha estat duta a terme per l'Observatori de la Ràdio a Catalunya (GRISS³-UAB) durant el període 2012-2014.

4. Buscant noves estratègies de comercialització

L'entrada dels operadors d'antena convencional a internet els situava dins d'un escenari nou en què es multiplicaven els competidors, on la marca radiofònica quedava diluïda i on, a més, era difícil trobar un model de negoci rendible i encara ho és. Davant aquest conjunt de circumstàncies, la gestió de la "postràdio" (Ortiz 2012) no es podia plantejar seguint els paràmetres del *broadcast* tradicional.

Davant la incertesa provocada pel món digital, cada operador va aplicar polítiques de tarannà heurístic amb l'ànim de reproduir a l'entorn digital el posicionament de què ja gaudia dins de l'ecosistema radiofònic amb l'antena convencional. L'anàlisi de les entrevistes realitzades revela que cada emissora/cadena ha seguit un full de ruta particular d'acord amb els seus interessos, amb independència de la titularitat i/o l'àmbit de difusió.

Per a la majoria dels entrevistats, la primera qüestió a resoldre era la rendibilitat dels continguts, és a dir, trobar la millor manera d'explotar-los en l'àmbit digital. Per a la ràdio pública, l'impacte social del projecte digital ha estat un factor clau i de forma especial per a RNE, l'única emissora de les analitzades amb finançament exclusivament no publicitari, ja que "ens beneficien les noves tecnologies; quant a la multiplicació del suport, també multiplica les possibilitats d'escoltar la ràdio" (director-Programes-RNE). Per a les privades i també per a Catalunya Ràdio, amb finançament mixt, la interrelació entre l'índex d'audiència i els ingressos publicitaris continua sent la base del model de negoci radiofònic. La dificultat de consensuar un estàndard homologable per a l'estudi de la ciberaudiència⁴ ha allargat el procés de transformació del sistema de comercialització en el qual és fonamental distingir entre oient i usuari.

Un dels efectes de la crisi econòmica té a veure amb la publicitat, "... ja que moltes marques que invertien sobretot en mitjans, que són, des del punt de vista de la rendibilitat, més cars [...] van a buscar mitjans refugi [...] i la ràdio era dels mitjans convencionals, el mitjà més econòmic" (cap -Màrqueting -Publipressmedia-RAC1). Si bé aquesta circumstància va ajudar a la sostenibilitat econòmica de la indústria radiofònica, també va esdevenir un element que ha alentit l'exploració de formes publicitàries i estratègies de comercialització més innovadores. Encara que s'ha observat un augment del *pre-roll* en els webs de les emissores, a més de *banners*, *interstitials* i *pop-ups*, la falca continua liderant el rànquing de manifestacions publicitàries a l'antena.

En realitat, la preocupació primera dels operadors ha estat resoldre el traspàs dels continguts analògics a digitals "sense

entendre que aquesta migració, sense un model d'explotació adequat, era una migració incompleta" (director-Catalunya Ràdio). En aquest sentit, el patrocini, de l'*stream* en primer lloc i després del *podcast*, ha estat la fórmula inicial per encetar el negoci radiofònic a la xarxa. En essència, es tracta de "prioritzar la venda associada a l'anàlogic" (director-RAC1).

L'anunciant, però, encara seduït pels índexs d'audiència de l'antena, cada cop més percep la importància de l'entorn *online*, el qual, recollint l'expressió del director de RAC1, esdevé un "segon repetidor", en aquest cas, digital. Ara bé, els condicionants són significativament diferents perquè "ara no hi ha revàlides trimestrals, sinó que hi ha revàlides diàries i, fins i tot, nocturnes" (director-Àrea d'Estratègia-Catalunya Ràdio). I és que els operadors poden calibrar l'impacte del nombre de descàrregues de *podcast* i de les activitats que tenen lloc a les xarxes socials a cada moment. Encara hi ha, però, molt camí a recórrer, ja que la potencialitat de l'antena no té necessàriament un reflex directe a l'entorn *online*: "tenint més de 10 milions d'oients en sis cadenes de ràdio, nosaltres no podem tenir 300.000 seguidors a Facebook" (directiu-Prisa Brand Solutions-publicitat-Cadena SER).

La majoria d'entrevistats reconeixen la seva falta d'experiència en el nou entorn digital i la necessitat d'adoptar estratègies clares. Tot i que el cas de RNE és diferent, la crisi econòmica global i el desenvolupament de l'entorn *online* ha accentuat la preocupació pel finançament. En principi, "s'ha hagut de repartir el pressupost [...] no tenim més font de finançament [...] altra cosa és que per tradició veiem cert patrocini cultural molt més en televisió que en ràdio i Interactius⁵ encara no està treballant en aquesta fórmula" (director-Programes-RNE), circumstància que alenteix el procés d'adaptació d'un nou model d'explotació dels continguts radiofònics.

4.1 La rendibilitat dels continguts

L'entorn 2.0 amplia el concepte de *consum radiofònic*, que deixa de ser exclusivament lineal. Però també varia l'objecte a consumir, que a més de sonor pot estar complementat amb text i/o imatge. Donar valor als continguts és un dels objectius prioritaris dels operadors, que consideren que amb aquesta acció també reforcen la marca digital.

A l'antena convencional, l'oferta de continguts s'ha basat en l'explotació de fórmules de baix risc⁶ que garantien aglutinar el màxim nombre d'oients, doncs del seu volum en depenia la inversió publicitària. Aquest principi de tall quantitatiu no és traslladable a l'entorn *online*, on l'especialització és fonamental per diferenciar-se en un mercat altament competitiu. Des d'aquesta perspectiva, els operadors han de compatibilitzar la producció de ràdio analògica amb la construcció de la ràdio digital.

El transvasament de continguts de l'antena als *sites* corporatius, ja sigui com a programa o com a secció per facilitar la descàrrega d'àudios i el seu posterior consum en dispositius mòbils, ha estat la forma més adoptada pel conjunt dels operadors que han participat en la recerca. En un inici, l'absència d'una eina

consensuada de mesura que permetés contrastar els índexs de consum dels diferents operadors ha promogut el disseny de mesuradors propis que cada operador ha utilitzat com més li ha interessat a l'hora de negociar amb els anunciants. A banda del volum d'oients, el discurs dels operadors s'ha ampliat amb comentaris com ara "al mes de maig vam tenir 1.764.000 descàrregues" (director-RAC1); "les seves marques es veuran reflectides més enllà de l'antena" (Àrea d'Audiència-Catalunya Ràdio); o "tenim prop d'1.300.000 a *cadener.com* d'usuaris únics" (cap-Digital-Cadena SER). Des d'una perspectiva menys tensa en relació amb els índexs d'audiència, RNE puntualitza que "normalment, els programes que tenen més descàrregues [...] són els que tenen més audiència. Això no impedeix que hi hagi programes que tinguin més descàrregues que d'altres per l'horari" (director-Programes-RNE).

La comercialització i l'explotació han de començar per valorar els continguts radiofònics, una estratègia que, a banda del rendiment econòmic, ha d'impactar socialment. Per a Catalunya Ràdio, això significa concentrar-se en projectes associats a marques que generen valors similars als de l'emissora/cadena. En aquesta línia treballa *iCat.cat*, "el portal de la música i de la cultura emergent",⁷ fruit de la reconversió d'*iCat FM*, primera experiència a Catalunya i Espanya que aglutinava els conceptes de ràdio i internet, la primera activitat de la qual ha estat la de convertir-se en l'emissora radiofònica del festival Sónar 2013,⁸ un dels més importants exponents de la música creativa i independent, valors que comparteixen. Aquesta aliança els ha permès difondre en *streaming* els concerts,⁹ projectant-se cap a un públic internacional¹⁰ interessat en aquests continguts. L'estratègia s'emmarca en el que el director de Catalunya Ràdio defineix com a "publicitat col·laborativa", és a dir, "en estratègies comuns amb la pròpia casa comercial". L'anàlisi de les entrevistes mostra que aquesta fórmula ha esdevingut una tendència generalitzada que ja segueixen gran part dels operadors. Ara bé, en el cas de RNE només queda circumscrita als continguts culturals "perquè sí que ens permeten el finançament cultural a través de les Fundacions"¹¹ (director-Programes-RNE).

La vinculació de valors entre marques és construïda per Cadena Ser amb el "Brand Day" o la "Brand Week", on es dedica un dia o una setmana de la programació a una marca determinada. "Va en format d'entrevista, va en falques posicionades en els senyals horaris, va en mencions de les veus comercials que hi ha en cadascun dels programes" (directiu-Prisa Brand Solutions-publicitat-Cadena SER). En ocasions, és la mateixa cadena la que crea un concepte que desenvolupa en forma de continguts en els principals programes de la graella, com "El congreso de la vida buena".¹² D'aquesta manera, la marca s'associa a la ciutat que acull el congrés, reforçant la seva visibilitat mitjançant la realització en directe d'un dels programes significatius de l'emissora.

Majoritàriament, els operadors de les ràdios amb inversió publicitària coincideixen a assenyalar que aquest plec d'accions és més factible quan el posicionament al mercat

de la marca radiofònica va acompanyada d'uns índexs d'audiència significatius. Tot i això, aquest tipus d'intervencions comunicatives apareixen també com una tendència generalitzada entre els anunciants que busquen “fugir de la falca convencional i anar a prescripcions i accions especials” (director-RAC1). Des de la perspectiva de l'anunciant, el suport a activitats puntuals de l'emissora/cadena permet diferenciar clarament la seva marca de les habituals del programa. Des de la perspectiva dels operadors, aquesta fórmula serà possible sempre que no contravingui o entri en conflicte amb l'ideari de la marca radiofònica, representada principalment pels continguts estructurats en la graella de programes. Es tracta, d'una banda “d'establir estratègies conjuntes” i, de l'altra, d'impulsar “l'adaptació dels models publicitaris al nou entorn” (director-Catalunya Ràdio).

4.2 Pensar en *online*

Malgrat el cost econòmic alt que suposa desenvolupar l'entorn *online*, el sector ha mirat amb entusiasme internet. Primer, perquè els permet anar més enllà de la distribució de continguts i interactuar amb l'audiència. Segon, perquè pot ser una bona oportunitat per frenar la desafecció dels joves vers el mitjà (Gutiérrez *et al.* 2011). Tan important és aquest sector de la població que, per exemple, RNE ha desenvolupat la plataforma “Radio 3 Extra [...] perquè és l'emissora jove” (director de RNE), que també compta amb una *app* pròpia com a estratègia per acostar-se al públic jove. Però, a banda d'aquesta particularitat, les aplicacions mòbils esdevenen per als operadors finestres que augmenten el temps d'exposició i de consum dels seus continguts, en conseqüència, aquests temps milloren el posicionament de la marca en la ment de la persona consumidora.

Superada l'etapa dels *sites* com a aparadors digitals de la producció de l'antena, en general, l'oferta de continguts ha experimentat modificacions de diferent ordre sobre la base de la sinergia entre l'oferta de continguts de l'antena convencional i els productes nascuts a l'emparedat de la xarxa, una circumstància que repercuteix directament en la rendibilitat de la producció radiofònica. Un exemple d'aquesta estratègia és l'espai *MeteoMauri*,¹³ un programa que neix a *catradio.cat*¹⁴ a mitjan desembre de 2012 amb seccions que tenen com a eix central la meteorologia i que acaba ocupant un espai de l'emissió convencional. El procés també es pot donar en sentit contrari, de l'antena a la xarxa, ja que “hi ha espais dintre de programes, que ara són curts, però que podrien tenir la seva traducció en la web de forma més àmplia” (adjunta-Direcció-Catalunya Ràdio).

La rendibilitat dels continguts s'interpreta també en clau d'oferta sostenible, la qual cosa implica una gestió acurada dels recursos de producció. D'alguna manera, l'adaptació a l'entorn digital ha obligat a redimensionar les graelles, en què s'ha observat un augment lleuger de les redifusions a la programació de matinada. Per a Cadena SER, a més, ha suposat una retallada d'aquella programació local “que no és rendible o que al menys ens costa de mantenir. Perdem molts diners en

algunes emissores, però aguantem perquè sabem que hem de tenir penetració en els mercats i mai deixaran de ser locals”¹⁵ (director-Cadena SER).

Però amb independència del reajustament dels continguts per fer exitosa la sinergia, la idiosincràsia de la redacció és fonamental. Mentre que alguns dels entrevistats han afirmat que l'equip de treball fa ús personal d'eines digitals i que les assumeix com a naturals, d'altres han confessat que alguns realitzadors i/o redactors mostren reticències a l'hora de modificar les seves rutines professionals. Aquesta circumstància pot afectar la sinergia entre l'antena convencional i les xarxes socials. Si bé tots accepten que les xarxes tenen un caràcter comercial per difondre els continguts radiofònics, també són conscients que suposa una altra manera de comunicar-se amb l'audiència.

Mitjançant les xarxes socials “el que fem és aportar continguts precisament per a tota aquella gent que potser aquell dia s'ha perdut el programa” (director-Programes-Catalunya Ràdio). Però, mentre que el programa en l'antena queda delimitat per un horari, a l'entorn *online* tant el programa com els seus perfils són presents durant les 24 hores. Per això “hem fet molt èmfasi que no només estiguin actius durant el programa” (redactor en cap-Digital-Cadena SER). També obliga a estar atent a les publicacions de l'audiència, que “et diuen si t'has equivocat, et proposen nous enfocaments o en el cas d'una entrevista et suggereixen preguntes” (director-RAC1). Aquests tres factors són claus a l'hora de dissenyar estratègies pensant en els perfils dels programes a les principals xarxes socials, però alguns estudis (Sellas 2013; Gutiérrez *et al.* 2014) revelen que el nivell d'implementació d'aquests tres factors encara és desigual.

5. Perspectives de futur

La necessitat d'un canvi de model de negoci a la ràdio catalana i a l'espanyola és un fet admès. Els operadors radiofònics arreu, però també a casa nostra, s'enfronten des de fa anys a l'obligació d'articular estratègies d'oferta i de comercialització destinades a integrar les noves plataformes de difusió dels seus productes. Aquesta recerca posa en evidència que aquest és un procés que costa força. En els anys en què els vents econòmics venien de cara (cicle alcista de la inversió publicitària, desenvolupament exponencial de l'ADSL i de la telefonia mòbil, increment del consum d'internet, etc.), la indústria radiofònica no va tenir una reacció decidida per obrir-se camí en l'escenari que configuraven els nous suports.

Fins ara, el model de negoci hegemònic en la indústria s'ha centrat en el canvi d'oients per ingressos publicitaris, el model anomenat *media*. La crisi econòmica, la baixada del consum i la reducció de la inversió per part dels anunciants han fet disminuir notablement els ingressos publicitaris de la ràdio i ha posat en qüestió aquesta forma d'explotació com a garant de la supervivència del mitjà. El canvi substancial de l'entorn industrial radiofònic ha tingut efectes gairebé paralitzants en

les estratègies a curt i mitjà termini dels operadors radiofònics, tant públics com privats. En aquest estudi, s'ha observat com els directius de les principals organitzacions verbalitzen en general una certa por davant un escenari incert, quelcom que, a la pràctica, es transforma en preses de posició conservadores vers el tema digital.

L'encarament en termes pràctics del nou context de la societat xarxa s'està fent no solament una mica a les palpentes, sinó també amb tota mena de precaucions i és que davant una crisi d'ingressos queda poc marge de maniobra. En el moment de fer el treball de camp d'aquesta investigació, la política dominant era la d'aprofitar al màxim els continguts de l'antena convencional, els quals, amb les adaptacions necessàries, passaven a ser distribuïts per les noves plataformes, bàsicament en els portals d'internet i en els dispositius mòbils, *smartphones* i *tablets*.

Una segona percepció dels quadres radiofònics entrevistats ha estat que, malgrat les dificultats existents, són conscients que els dispositius esmentats obren grans possibilitats d'acabar amb el bloqueig estratègic en el qual es troben la majoria de grups radiofònics en el tema digital. Per exemple, la ubiqüitat receptiva és consubstancial al concepte *ràdio*. Si a aquesta característica se li afegeix la mobilitat i la facilitat tècnica dels nous artefactes d'escolta, en possessió bàsicament dels segments joves de la població, a través d'aquesta via es podria recuperar la deficiència detectada per aquests oients cap al mitjà.

Un cop assolida una estratègia d'oferta multiplataforma, el que li caldrà a la indústria radiofònica serà obtenir el retorn econòmic necessari per mantenir la producció de continguts i l'adaptació i difusió en els diferents suports. Cap dels operadors considera, de moment, cap altra font d'ingressos que no siguin els publicitaris. El camí marcat per la crisi econòmica pel que fa no només a la disminució de la inversió, sinó també al repartiment d'un únic pressupost entre tots els canals, ha d'acabar per tendir a desenvolupar noves ofertes específiques que atenguin a la fragmentació creixent de les audiències i del consum mediàtic, així com a les noves possibilitats que obre l'existència de les xarxes socials.

Notes

- Entenem per *model de negoci* la manera com "la empresa estructura su actividad y genera los réditos o ingresos necesarios. Las diferentes formulaciones comparten, como denominador común, el análisis de las fuentes de ingresos y la descripción de la fuerza principal del negocio" (Cea, 2009, 943). Però també, "la manera com funciona una empresa [...] les decisions estratègiques, fetes a vegades per una xarxa d'organitzacions, que expliquen la creació de valor i la captura de valor" (Casadesús-Massanell i Ricart, 2008, citat a Guimerà i Bonet, 2008, 23-24).
- Consultar per a Catalunya Ràdio <<http://www.ccma.cat/corporatiu/ca/missio-i-principis/>> i <<http://www.ccma.cat/lilibredestil/guia-editorial/innovacio/>>. Consultar per a RNE: <http://www.rtve.es/contenidos/corporacion/MEMORIA_SP_Y_RSC_2013.pdf>
- El GRISS és un grup de recerca consolidat de la Universitat Autònoma de Barcelona, creat el 1980, reconegut per la Generalitat de Catalunya (Grup2014SGR1674) i adscrit al Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat.
- Des del 2012, comScore dissenya un protocol estàndard per a l'estudi de l'audiència digital.
- Interactivos RTVE és el departament responsable de l'entorn digital a la Corporació RTVE.
- Aquesta estratègia està documentada àmpliament per M. Gutiérrez als "Informes sobre la Ràdio a Catalunya", publicats per l'Observatori de la Ràdio a Catalunya, des del 2006.
- <<http://catradio.cat/icat/quisom/que-es-icat.html>>.
- <http://sonar.es/ca/nw/retransmisiones-en-directo-de-s%C3%B3nar-2014-a-trav%C3%A9s-de-medios-oficiales_134>. Radio 3 i Rai 2 com a emissores associades emeten programes o alguns concerts. A l'edició 2014 *iCat.cat* estrena *Sónar Experience*, espai compartit amb el festival i el canal 33.
- Fins aquesta edició, els emetia la BBC.
- Una conseqüència d'aquest conveni és la difusió de publicitat en anglès.
- L'enregistrament radiofònic d'*El Quixot* està sent possible gràcies al finançament de la Fundació BBVA.
- <<http://www.congresosdelbienestar.es/>> Nerja (Málaga) va ser el primer municipi que va acollir aquest projecte (març de 2014). El març de 2015 és Tudela (Navarra). <http://cadenaser.com/ser/2015/02/23/sociedad/1424694485_180880.html>.
- <<http://www.ccma.cat/catradio/meteo-mauri/>>.
- Actualment, el *site* de Catalunya Ràdio ha passat a quedar integrat en el de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals. (<<http://www.ccma.cat/catradio/>>).
- De fet, l'aplicació (*app*) permet consumir informació i programació local.

Referències

- AIMC [Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación]. *17º Navegantes en la red* [en línia]. Madrid: AIMC. 2015. <<http://www.aimc.es/-Navegantes-en-la-Red-.html>> [Consulta: 10/04/2015].
- *Estudio General de Medios* [en línia]. Madrid: AIMC. 2014. <<http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html>> [Consulta: 20/01/2015].
- *La radio: tradicional vs online* [en línia]. Madrid: AIMC. 2012. <<http://www.aimc.es/-La-Radio-Tradicional-vs-Online,196-.html>> [Consulta: 13/02/2013].
- AIMC; Fundacc. *EGM Baròmetre Catalunya. Resum 3r. Acumulat 2014* [en línia]. Madrid, Barcelona: AIMC i Fundacc. 2014. <<http://www.premsaomarc.cat/documents/resum-3a-onada-2014-egm-barometre-catalunya.pdf>> [Consulta: 20/02/2015].
- CEA, N. "Modelo de negocio de la empresa periodística en Internet: El caso de Prisa". *Revista Latina de Comunicación Social*. 64 (2009), 938-950.
- COLLINS, R. "Content online and the end of public media? The UK, a canary in the coal mine?". *Media, Culture & Society*. 13 (2011), 8, 1.202-1.219.
- COMSCORE. *From platforms to people, España 2014* [en línia]. Madrid: comScore. 2015. <<http://www.comscore.com/esl/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2014/From-Platforms-to-people-Sapin>> [Consulta: 10/04/2015]
- *Spain Digital Future in Focus 2013. Hechos clave del mercado digital español* [en línia]. Madrid: comScore. 2013. <http://www.comscore.com/esl/Insights/Penetrations_and_Whitepapers/2013/2013_Spain_Digital_Future_in_Digital_Future_in_Focus> [Consulta: 02/06/2013]
- CNMC [Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia]. *Informe anual Telecomunicaciones 2013* [en línia]. Barcelona: CNMC. 2014. <<http://www.cnmc.es/telecomunicacionesysaudiovisuales/informes/informesanuales.aspx>> [Consulta: 30/03/2015].
- CHAN-OLMSTED, S.; HA, L. "Internet business models for broadcasters: How television stations perceive and Integrate the Internet". *Journal of Broadcasting and Electronic Media*. 47 (2003), 4, 597-617.
- FRANQUET, R. *Radio digital en España: incertidumbres tecnológicas y amenazas al pluralismo* [en línia]. Laboratorio de Alternativas, documento de trabajo 132/2008. Madrid: Fundación Alternativas. 2008. <<https://www.falternativas.org/content/download/11344/350921/file/Doc132.pdf>> [Consulta: 12/10/2011]
- GUIMERÀ, J. A.; BONET, M. "El model de negoci en cadena a Catalunya: de l'èxit radiofònic al fracàs televisiu". *Quaderns del CAC*. 38, XV (2012), 1, 97-103.
- GUTIÉRREZ, M.; MARTÍ, J. M.; FERRER, I.; MONCLÚS, B.; RIBES, X. "Los programas radiofónicos españoles de prime time en Facebook y Twitter: Sinergias entre la radio convencional y las redes sociales". *Revista Latina de Comunicación Social*, 69 (2014).
- GUTIÉRREZ, M.; RIBES, X.; MONCLÚS, B. "La audiencia juvenil y el acceso a la radio musical de antena convencional a través de Internet". *Comunicación y Sociedad*, XXIV (2011), 2, 305-331.
- IAB SPAIN. *Inversión Publicitaria en Medios Digitales. Resultados año 2013* [en línia]. Madrid: IAB Spain. 2014. <<http://www.iabspain.net/wpcontent/uploads/downloads/2014/03/Informe-Inversi%C3%B3n-Publicidad-Total-A%C3%B1o-2013-Reducida.pdf>> [Consulta: 03/03/ 2015]
- INFOADEx. *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2013* [en línia]. Madrid: Infoadex. 2014. <http://www.infoadex.es/InfoAdex_Resumen_Est_Inv_2013.pdf>. [Consulta: 20/01/2015]
- LLORENS, C. "El consum radiofònic: un creixement que no s'atura". A: Martí, J.M.; Monclús, B. (coords.). *Informe sobre la Ràdio a Catalunya, 2007-2011*. Bellaterra: Servei de Publicacions, Universitat Autònoma de Barcelona, 2014. ISBN 9788449050947.
- MACNAMARA, J. "Remodelling media: the urgent search for new media business models". *Media International Australia*. 137 (2010), 20-35.
- MARTÍ, J. M. "L'oferta radiofònica a Catalunya, entre la maduresa i la crisi". *Quaderns del CAC*, 18 (2004), 31-36.
- MARTÍ, J. M.; GUTIÉRREZ, M.; RIBES, X.; MONCLÚS, B.; MARTÍNEZ, L. "La crisi del consum radiofònic juvenil a Catalunya". *Quaderns del CAC*. 34, XIII (2010), 1, 67-77.
- MEDIA HOTLINE. *Informe de la situació de la ràdio a Catalunya del període 2007-2013* [en línia]. Madrid: Media Hotline. 2014. <http://www.acradio.org/download.php?id=230&tipus=D&fitxer=situacio_radio_Catalunya_2013.pdf> [Consulta: 20/02/2015].
- NGUYEN, A. "Facing 'the fabulous monster'. The traditional media's fear-driven innovation culture in the development of online news". *Journalism Studies*. 9 (2008), 1, 91-104.

Ofcom. *The Communications Market 2013* [en línia]. Londres: Ofcom. 2014. <<http://stakeholders.ofcom.org.uk/market-data-research/market-data/communications-market-reports/cm14/>> [Consulta: 08/02/2015].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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