

Documentación de las Ciencias de la Información

ISSN: 0210-4210

 EDICIONES
COMPLUTENSE<https://dx.doi.org/10.5209/dcin.67415>

Innovación radiofónica y servicio público. La rentabilización de la producción sonora ibérica como modelo de negocio en el contexto digital

Miriam Rodríguez Pallares¹

Recibido: 22 de enero de 2020 / Aceptado: 16 de abril de 2020

Resumen. La explotación del archivo mediático, como repositorio de la producción y reflejo de la *expertise* del medio, se presenta como posibilitador para la innovación de la oferta mediática y la rentabilización de recursos propios bajo la premisa del periodismo como servicio (JAAS o *journalism as a service*). Esta investigación analiza las iniciativas de explotación del archivo en el contexto digital que están desarrollando las radios generalistas públicas en España y Portugal, entendidas como ejemplos de experimentación cuyos resultados son susceptibles de ser implementados también por el sector privado. En ambos casos, se explota el archivo en la oferta programática y digital, pero RTP va un paso más allá creando colecciones temáticas al servicio del ciudadano a partir de fondos corporativos, que ejemplifican la innovación a partir de la historia.

Palabras clave: radio; innovación; contenidos; archivo; RNE; RTP.

[en] Radio innovation and public service. The profitability of Iberian sound production as a business model in the digital era

Abstract. The use of the media archive, as a repository of the production and reflection of the expertise of the media professionals, is presented as an enabler for the innovation of the media offer and the profitability of own resources under the premise of journalism as a service (JAAS). The use of the media archive in digital context that are being developed by public general radios in Spain and Portugal is analysed. These study cases are understood as examples that can also be profitable by the private sector. In both cases, the media archive is being used to complement the media offerings, but RTP goes one step further by creating thematic collections at the service of the citizen from the corporate archive. This case exemplifies innovation based on the history.

Keywords: radio; innovation; contents; archive; RNE; RTP.

Sumario: 1. Introducción. 2. Gestión, producción y rentabilización de contenidos radiofónicos. 3. Metodología. 4. Análisis y resultados. 4.1. Regulación, departamentos y modelos de gestión de contenidos. 4.2. Innovación del producto digital y apuesta por el JAAS a partir del archivo. 5. Conclusiones. 6. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: Rodríguez Pallares, M. (2020): Innovación radiofónica y servicio público. La rentabilización de la producción sonora ibérica como modelo de negocio en el contexto digital, en *Documentación de Ciencias de la Información* 43, 33-39.

1. Introducción

El consumo de medios ha decrecido en los últimos años en todas sus modalidades a excepción de internet, que incrementa sus cifras en un 30% (Palacio, 2018a). Las consecuencias de la digitalización y la popularización del consumo *online* hace años que han dejado de eruirse como amenazas de cambio inminente para consolidarse como acicates de reinventiones constantes en un entorno mediático que debe satisfacer las necesidades de una audiencia cada vez más exigente.

Esta adaptación se ha manifestado en dos dimensiones paralelas: la práctica periodística y la gestión de los medios. Esto es, los cambios suscitados por la revolución digital afectan a los dos fines que tradicionalmente han definido a la empresa informativa, el social y el lucrativo.

Si bien la dependencia tecnológica no debe subordinar a los códigos éticos periodísticos (Deuze, 2017), lo que es cierto es que ha transformado el *know-how* de la profesión, cada vez más dependiente de la tecnología. Los medios llevan años adaptando sus formatos a las

¹ mrpallares@ucm.es
Universidad Complutense de Madrid

prestaciones *online* y a los hábitos de consumo de sus audiencias. La democratización de internet catalizó las técnicas narrativas transmedia y crossmedia (Canavilhas y Baccin, 2015; Jenkins, 2008) y la movilidad en la conexión propulsó la producción y distribución de contenidos basados en la personalización de contenidos (Thurman y Schiffers, 2012) que, en un impulso por explotar las posibilidades del mercado y captar la atención de la audiencia, explora opciones como el periodismo basado en el dispositivo móvil (Canavilhas, 2015 y Westlund; Frädigh, 2015), el periodismo inmersivo (Domínguez, 2013; Peña et al., 2010) o la realidad virtual (García y Herrera-Damas, 2019; Kishore et al. 2016).

Con respecto a la gestión de medios, el ecosistema digital ha supuesto una reordenación de recursos para las empresas periodísticas que, además, se ven afectadas por la incursión de nuevos actores intermediarios que condicionan sus modelos de negocio (Nielsen y Ganter, 2018). La popularización de agregadores de noticias (Edo, 2019; Chiou y Tucker, 2017) o la capacidad de las plataformas tecnológicas y las redes sociales para permear a la sociedad ponen en peligro, por un lado, la capacidad de influencia en la opinión pública que los medios habían monopolizado hasta el momento (McCombs, 2006) y obligan, por el otro, a repensar los modelos de generación de ingresos (Neuman, 2018; Campos-Freire; Aguilera-Moyano y Rodríguez-Castro, 2018).

Los modelos de negocio en el entorno digital apuntan al pago por contenidos personalizados, asincrónicos y de calidad y a la diversificación de ingresos horizontales y verticales (Palacio, 2018b), procesos que se conjugan con la búsqueda de fuentes de financiación alternativas (Jivkova-Semova y Pérez-Serrano, 2015). En este contexto, la explotación del archivo, como repositorio de la producción y reflejo de la *expertise* del medio, gana protagonismo como posibilitador para la innovación de la oferta mediática y la rentabilización de recursos propios, esto es, es susceptible de colaborar con la apertura de nuevas vías de obtención de ingresos vinculados a la formación y la educación bajo la premisa del periodismo como servicio (JAAS o *journalis as a service*) o, lo que es lo mismo, con nuevos modelos de negocio que respeten la dualidad de fines atribuida a los medios.

Pese a existir una prolífica bibliografía que analiza los pasos adelante en la innovación en prensa y, sobre todo, en televisión, el protagonismo de la radio es menor, igual que sus apuestas por los cambios rupturistas. Aunque en los últimos años ha habido avances relevantes, la radio se ha mostrado reticente a aplicar cambios disruptivos en su modelo de negocio de forma sistemática, incluso habiendo dado el salto a internet. La industria radiofónica todavía tiene como reto el apostar por modelos de gestión innovadores multidimensionales, esto es, que afecten al producto, a los procesos, a la organización, al marketing y a la adaptación tecnológica en todo su ciclo de producción y distribución (Gallego, Fernández-Sande y Limón, 2018).

Con este reto pendiente, esta investigación se focaliza en el análisis del *output* radiofónico en el contexto digital de los indicativos nacionales generalistas de titularidad pública en España y Portugal. Se parte de las siguientes premisas:

- Aunque los medios públicos no tienen como fin principal el obtener beneficios económicos, sí deben prestar atención a sus resultados y definir sus objetivos de rendimiento sin perder de vista sus responsabilidades sociales (Faustino, 2008), educativas e integradoras.
- La innovación es un valor exigible a los medios de titularidad pública² (EBU, 2014)
- Los medios públicos pueden y deben innovar en la oferta de contenidos asincrónicos no vinculados a la más reciente actualidad con el objetivo de fomentar la construcción de una sociedad libre y formada (Rodríguez-Pallares, 2018).
- La explotación de la producción propia para ofertar servicios innovadores no debe implicar costes elevados y puede aportar valor añadido a la oferta mediática.

2. Gestión, producción y rentabilización de contenidos radiofónicos

La multiplicación de canales para los medios hace necesario un modelo de gestión de contenidos sistematizado y centralizado, que permita su descripción, archivo y recuperación de forma eficaz y eficiente y, así, fomentar su reutilización y adaptación multicanal y multiformato. Aunque las tendencias apuntan a una diversificación que apuesta por la verticalidad en los modelos de negocio de los medios (Palacio, 2018b), la innovación es imperativamente necesaria para adaptar el servicio mediático a la nueva realidad social hiperconectada, inmediata, exigente y saturada. Esto es, se plantea necesario aportar valor añadido al producto-servicio informativo para diferenciarse de la competencia y fidelizar a al público.

Esta realidad ha suscitado interés por la investigación, la gestión sistematizada y la explotación de recursos propios en el contexto del *media management*. Varios estudios previos han analizado la descripción y aplicación práctica de la gestión de contenidos (v.Naseiro, 2013; Guallar, Abadal y Codina, 2012; Rodríguez, Hernández y Méndez, 2012; Echenagusía y Valenzuela, 2008; Wager, 2005; Villar, 2005; Ariza, 2004; Millard, 2003) o la importancia de la conservación como prueba de su actividad y memoria histórica (v.Marçal, 2013). Aunque la industria radiofónica ha gozado de menos protagonismo en el ámbito académico, también se han realizado estudios vinculados a su archivo y recuperación de fondos (v.Fernández-Sande, 2018; Barbeito, Cid y Perona, 2015; Kischinhevsky, 2014; Fernández-Sande, Rodríguez-Barba y Rodríguez-Pallares, 2013; Marta-Lazo y Ortiz, 2013; Nuño; Sánchez; Afuera, 2007) y se ha demostrado que, en este sentido, no está explotando las oportunidades que la gestión de contenidos aporta a nivel estratégico y funcional (Rodríguez-Pallares, 2016).

Pese a la clara desventaja en términos de rentabilización del contenido sonoro frente al contenido visual y a las limitaciones de reutilización de fondos vinculadas a los derechos de autor, parece que la no explotación de la produc-

² La Unión Europea de Radiodifusión (EBU, 2014) apunta que los valores que deben regir la actividad de un servicio audiovisual de titularidad pública son: universalidad, independencia, diversidad, innovación y rendición de cuentas.

ción propia como forma de innovación en la oferta mediática, se justifica únicamente por razones económicas y, por lo tanto, está vinculada al modelo de negocio radiofónico. Investigaciones previas definieron tres posibles modelos de explotación del archivo que pueden aportar valor añadido a la oferta radiofónica (Rodríguez-Pallares, 2018):

- La oferta mediática: La explotación de un modelo de gestión de contenidos no se entiende solamente como salvaguarda de la producción, sino también como fuente en el contexto de la comunicación digital al posibilitar la multiplicación del servicio informativo y formativo *on air* –reflejado en la contextualización informativa hablada– y *online* –reflejado en la contextualización apoyada en el hipertexto de naturaleza textual o audiovisual y nuevos formatos de distribución sonora atemporal, como los *podcast*–.
- La difusión externa: Una correcta política de gestión de contenidos facilita la externalización de la producción mediática (venta bajo demanda, cambio o cesión gratuita con mención de autoría) que puede tener varios fines no excluyentes como la formación, pero también la publicidad y la fidelización.
- La creación de contenidos propios: Se trata de crear contenidos en el seno del departamento de gestión de contenidos, bien dando como resultado colecciones temáticas que puedan proporcionar una panorámica histórica sobre un determinado hecho, bien creando contenidos *ex profeso* para contextualizar otros ya existentes, por ejemplo: glosarios, biografías o cronologías que colaboren con la oferta formativa del medio.

Aunque esta propuesta fue aplicada a la investigación en el contexto radiofónico privado, merece la pena analizar si los medios de titularidad pública que, por obligación legal, deben apostar de un modo prioritario por el fin social y formativo, están innovando en su oferta a partir de sus fondos propios. Dada la acotación geográfica de esta investigación, se plantan, a continuación, las directrices legales a este respecto en España y Portugal.

El artículo 49.1 de la Lei da Rádio de Portugal dice:

A concessionária do serviço público de rádio deve, de acordo com os princípios enunciados no artigo anterior, apresentar uma programação de referência que promova a formação e a valorização cultural e cívica dos telespectadores, garantindo o acesso de todos à informação, à educação e ao entretenimento de qualidade.

El artículo 49.2 de la Lei da Rádio de Portugal se especifica, además, las obligaciones de:

- d) Garantir a produção e transmissão de programas educativos e de entretenimento destinados ao público jovem e infantil, contribuindo para a sua formação;
- e) Garantir a transmissão de programas de carácter cultural, educativo e informativo para públicos específicos, incluindo os que compõem as diversas comunidades imigrantes em Portugal;

f) Participar em actividades de educação para os meios de comunicação social, garantindo, nomeadamente, a transmissão de programas orientados para esse objectivo;

Por otra parte, el artículo 2.1 de la Ley de la radio y la televisión públicas en España dice:

El servicio público de radio y televisión de titularidad del Estado es un servicio esencial para la comunidad y la cohesión de las sociedades democráticas que tiene por objeto la producción, edición y difusión de un conjunto de canales de radio y televisión con programaciones diversas y equilibradas para todo tipo de público, cubriendo todos los géneros y destinadas a satisfacer necesidades de información, cultura, educación y entretenimiento de la sociedad española; difundir su identidad y diversidad culturales; impulsar la sociedad de la información; promover el pluralismo, la participación y los demás valores constitucionales, garantizando el acceso de los grupos sociales y políticos significativos.

Se trata, en definitiva, de identificar si las radios públicas están cumpliendo con sus obligaciones legales y si, con ello, son ejemplo para la apuesta privada por adoptar modelos de negocio vinculados a la formación y al JAAS a través de su archivo.

3. Metodología

Para realizar esta investigación se ha seleccionado una muestra conformada por las empresas radiofónicas generalistas de titularidad pública en España y Portugal: Radio Televisão de Portugal (RTP) y Radio Nacional de España (RNE). Los objetivos planteados son:

- O1_ Identificar la existencia de departamentos autónomos y modelos de gestión de contenidos sistematizados en los casos analizados y la regulación que perfila su actividad.
- O2_ Identificar y describir las aplicaciones de los fondos de archivo para la innovación del producto y la apuesta del periodismo como servicio a favor de la formación ciudadana en el contexto digital.

Esta investigación se presenta con un enfoque cualitativo y aplica, como técnicas de investigación, la entrevista en profundidad y la observación directa no participante. Las entrevistas se realizaron de forma periódica desde 2012 y 2015 a los responsables de los departamentos de gestión de contenidos de RNE y RTP, respectivamente.

4. Análisis y resultados

4.1. Regulación, departamentos y modelos de gestión de contenidos

RTP es el grupo mediático que da personalidad jurídica a los servicios de televisión y radio de titularidad pública en

Portugal. Nace, en 2004, como resultado de un proceso de reorganización y unificación de los medios de tutela estatal que, hasta entonces eran entidades independientes –las emisiones radiofónicas de titularidad pública comienzan en 1936–. En 2007, en un proceso de reestructuración, la entidad pasó a denominarse Rádio e Televisão de Portugal, S.A., tras la aplicación de la Ley 8/2007 del 14 de febrero, alterada posteriormente en los años 2011 y 2014.

RNE es la división radiofónica de la Corporación RTVE. Su primera emisión fecha de 1937, en plena contienda civil y de la mano del bando sublevado. Tras la promulgación del Estatuto de Radio y Televisión Española de acuerdo a la Ley 4/1980, se agrupó la oferta radiofónica de titularidad estatal alrededor de un mismo ente: el entonces Ente Público de Radiotelevisión Española. En 1988, RNE y RCE –Radio Cadena Española– se fusionan (Real Decreto de Fusión RNE-RCE de julio de 1988) y prevalece el indicativo de RNE que, desde 2006, junto con Televisión Española (TVE), RTVE.es, el Instituto RTVE y la Orquesta y Coro, conforman la Corporación de Radiotelevisión Española (CRTVE).

La regulación relativa a la gestión de archivos en Portugal y España exige una custodia de los fondos mediáticos con único fin probatorio y es poco precisa en lo que se refiere al patrimonio sonoro (Marcos-Recio; Cuadra y Fernández-Sande, 2018), de ello se concluye que el cómo se gestionan esos contenidos y su explotación posterior es una cuestión no regulada por ley y que responde únicamente a criterios de gestión.

La Ley 54/2010 o *Lei da Rádio*, dice en su artículo 83: –Los operadores de radio de ámbito nacional y regional deben organizar archivos sonoros y musicales con el objetivo de conservar los registros de interés público–. Y aclara en el artículo 39 que –Las emisiones deben ser grabadas y conservadas por un período mínimo de 30 días si no fuese determinado otro más extenso por ley o por decisión judicial–.

La Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de Comunicación Audiovisual, indica que “los operadores de comunicación audiovisual, estarán obligados a preservar y a conservar el archivo de imágenes en movimiento y audio” y añade en su artículo 61.1: “A los efectos de la correcta dilucidación de la responsabilidad administrativa, los prestadores del servicio deberán archivar durante un plazo de seis meses a contar desde la fecha de su primera emisión, todos los programas emitidos, incluidas las comunicaciones comerciales, y registrar los datos relativos a tales programas”.

Tanto RTP como RNE cuentan con departamentos de gestión de contenidos propios que unifican la descripción, archivo y custodia de los fondos de toda la producción corporativa, esto es, los fondos radiofónicos y televisivos. Para su cometido, la Dirección de Fondos Documentales de CRTVE cuenta con más de 40 personas en plantilla y la Direção de Emissão e Arquivo de RTP con más de 50. Esto implica que ambas entidades los archivos se entienden de forma genérica como archivos audiovisuales, incluso cuando en términos de gestión y explotación exigen herramientas distintas para su tratamiento.

En el caso de la RTP, tras la fusión de 2004 y la reestructuración de 2007, los archivos de televisión y radio

fueron unificados bajo una misma dirección orgánica, al Dirección de Emisión y Archivo, subordinada a el área de Relaciones Internacionales y Archivo a su vez dependiente del Consejo de Administración. Aun con esta unificación orgánica, las herramientas y recursos humanos destinados a la gestión del archivo sonoro son menores que las destinadas al archivo televisivo (v. Rodríguez-Pallares y Faustino, 2017; Rodríguez-Pallares, 2014).

En el caso de RNE cuenta con un gestor de contenidos de creación propia, ARCA –Archivo de Recuperación de Contenidos Audiovisuales–, en el que se busca centralizar todos los fondos de la corporación (v. Marta-Lazo y Ortiz Sobrino, 2013).

4.2. Innovación del producto digital y apuesta por el JAAS a partir del archivo

Los modelos analizados cuentan con una web multiformato que complementa los contenidos televisivos y radiofónicos con imágenes, texto y contenido multimedia. Ambas entidades disponen de aplicaciones móviles que adaptan los contenidos *online* a la movilidad y constituyen, de este modo, una vía de acceso a *full time* para la audiencia.

La sección “A la carta” aglutina los contenidos disponibles para el consumo asincrónico de CRTVE. Aunque los contenidos televisivos multiplican a los sonoros por razones vinculadas a la demanda, sí se identifican contenidos radiofónicos disponibles para un consumo no lineal. Aunque con una navegabilidad poco intuitiva, se pueden localizar contenidos en formato *podcast* localizables a través de dos criterios: emisora –RNE, Radio Clásica, Radio 3, Rádio 4, Radio 5 y Radio Exterior– y categorías –Informativos, Deportes, Cine, Ciencia y Tecnología, Infantiles, Religiosos, Informaciones territoriales, Documentales RNE, Música, Otros Programas, Educación, Humor, Magacín, Cultura, Viajes, Recetas y Archivo–.

En relación a la oferta mediática, parece que sí se están explotando los contenidos de archivo para engrandecer la oferta programática de RNE a través de la web. En la categoría Documentales se incluyen tres programas basados en investigación y archivo sonoro, lo que demuestra la explotación visible, aunque minoritaria, del archivo en la producción mediática, especialmente manifiesta en el programa *Documentos RNE*. En la categoría Archivo, 26 ofertas programáticas –5 en emisión y 21 fuera de emisión–. En conclusión, la disponibilidad es real y puede considerarse como efectivo el cumplimiento de colaboración con la memoria del ciudadano y, por tanto, con su formación. No obstante, la búsqueda de contenidos es compleja y no está categorizada por materias que simplifiquen la recuperación de contenidos de interés para el usuario, independientemente de su origen. Esto es, no existe un trabajo de curación de contenidos (Guallar y Leiva, 2013) para presentarlos como recurso que colabore con la lógica JAAS de forma intencionada y enriquecida. La aplicación móvil “alacarta” cumple criterios de diseño –es visual e intuitiva–, pero presenta errores de usabilidad, por ejemplo, al aplicar filtros de búsqueda, con lo que el proceso se complica.

Paralelamente, Playz, la plataforma de contenidos digitales de CRTVE, ofrece contenidos visuales y sonoros de forma conjunta que complementan la oferta programática de la corporación. Sin duda, una apuesta por la innovación que caracteriza a CRTVE desde hace unos años y que experimenta con nuevos formatos para llamar la atención del público joven. La inclusión de contenidos sonoros en Playz es una llamada a la supervivencia de la radio en un entorno digital y, aunque dramatizaciones sonoras como *Bodas de Sangre* contribuyen activamente a formar al público objetivo, no puede considerarse innovación en el sentido aquí tratado: la explotación de los recursos propios para la creación de contenidos novedosos.

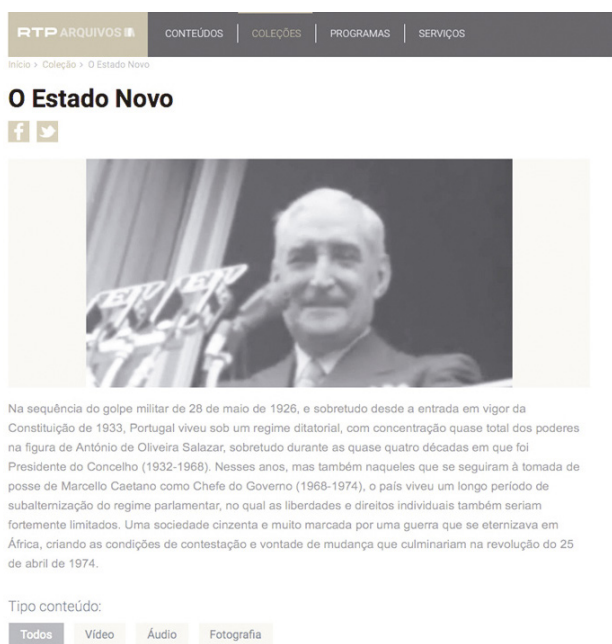


Imagen 1. *Interface* de la sección de archivo de RTP.
Fuente: RTP, 2020a.

Hace años que RTP presta especial atención a su archivo corporativo, la sección Archivos así lo demuestra. A diferencia de RNE, aquí se presenta una opción de búsqueda de contenidos de archivo independiente de la visualización a la carta o asincrónica, esto es, se trata de una opción basada en la selección de contenidos de archivo y no en la reposición de la programación, ya sea tradicional, ya sea exclusivamente *online*. En esta ocasión, la búsqueda de fondos es más intuitiva, dado que se vincula el contenido con una imagen, un titular y una entrada descriptiva del contenido, las opciones de búsqueda son Destacados, Contenidos, Colecciones y Programas. Quizás el aspecto más destacable del caso de RTP es la oferta de colecciones clasificadas por materia que incluyen contenidos de vídeo, audio y fotografía con posibilidad de filtrado. Se puede considerar que este es un ejemplo real de innovación en el producto a partir del archivo que colabora, además, con los servicios formativos de la radio pública y, a su vez, aplica la lógica JAAS. De forma complementaria, RTP dispone de una aplicación móvil específica para la difusión de contenidos de archivo, “RTP Archivos”.

En relación a la venta de contenidos, ambas entidades cuentan con políticas al respecto. RTVE no comercializa sus contenidos a particulares por norma, sí se ofrece, previa petición, la posibilidad de consulta con fines investigadores y se facilitan contenidos a instituciones docentes (RTVE.es, 2020). En el caso de la RTP sí se ofrecen los contenidos de archivo a particulares o entidades de acuerdo a una tabla de precios que varía en función del uso y solicitante de los fondos, lo que implica una fuente de ingresos adicional (RTP, 2020b).

5. Conclusiones

Los medios deben repensar sus modelos de negocio para satisfacer las expectativas de sus públicos y alcanzar un equilibrio económico y financiero que les permita seguir produciendo. En este contexto, surgen iniciativas innovadoras que afectan al contenido, a la gestión y a su sistema de generar ingresos. Aunque son muchos los ejemplos de innovación en el modelo de negocio vinculados a la diversificación vertical o al pago de contenidos –más o menos flexible–, surgen también iniciativas que tratan de innovar en el producto ofertado y que buscan rentabilizar el fin social de los medios, aprovechando su *expertise* y su producción propia.

Los medios de titularidad pública, dadas sus obligaciones legales, se presentan como ejemplos perfectos para experimentar con la oferta de contenidos de archivo. En esta ocasión, se contemplan como modelos de innovación en el producto-servicio con fines educativos y formativos y en la concepción del periodismo como servicio para la ciudadanía.

Los ejemplos analizados demuestran que los medios cuentan con recursos propios susceptibles de generar ofertas de contenido innovadoras, aunque no estén vinculadas a la inmediata actualidad, y que hacerlo es una decisión gestora, dado que las restricciones legales relativas al archivo exigen únicamente la custodia de fondos con fines probatorios ante posibles escenarios legales que así lo requieran. Esto es, la custodia de contenidos a largo plazo y su explotación posterior se justifica con intereses empresariales y no por imperativo legal.

En este sentido, y atendiendo a los tres modelos de explotación de archivos planteados inicialmente, se puede concluir que, aunque con diferencias, tanto RNE como RTP se valen de sus propios archivos como fuente para su producción y oferta mediática, dotando, además, a estos fondos con visibilidad web. En relación a la creación de contenidos a partir del archivo como contribución al servicio público vinculado a la formación de la ciudadanía, las diferencias son más notables, identificándose una clara ventaja por parte de la radio pública portuguesa en términos cuantitativos y protagonismo digital. En cuanto a la rentabilización de estos fondos también se perciben divergencias entre ambos casos, mientras RNE alega no comercializar contenidos de archivo, RTP ofrece de forma pública la cuantía monetaria que exige por ceder contenidos en función de sus usos posteriores; la falta de impulso en las estrategias de venta se justifica con la naturaleza pública de estos

servicios, cuya actividad está sujeta a leyes *ad hoc* que limitan su actividad en el mercado.

En definitiva, se evidencia que la radio cuenta con un acervo sonoro capaz de engrosar la oferta mediática, generar *engagement* y, de resultar oportuno, incrementar

los ingresos del medio. Aquí se presentan dos casos en los que se aporta valor añadido con la explotación del archivo y que, aun con grandes diferencias cualitativas, demuestran que también se puede innovar en el producto no solo mirando hacia delante, sino también hacia atrás.

6. Bibliografía

- Barbeito, M.L.; Cid, P. y Perona, J.J. (2015). Servicios de documentación y webs radiofónicas: Un maridaje necesario en el entorno digital. *Revista Española de documentación científica*, 38(3). <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2015.3.1219>
- Campos-Freire, F.; Aguilera-Moyano, M. y Rodríguez-Castro, M. (2018). Impacto de las plataformas globales en la competencia mediática y los resultados de las empresas de comunicación europeas. *Communication&Society*, 31(3), 223-238 <http://dx.doi.org/10.15581/003.31.3.223-238>
- Canavilhas, J. (2015). Nuevos medios, nuevo ecosistema. *El profesional de la información*, 24(4), 357-362. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2015.jul.01>
- Canavilhas, J. y Baccin, A. (2015). Contextualization in Hypermedia news report: narrative and immersion. *Brazilian journalism research*, 1(1), 10-27 <https://doi.org/10.25200/BJR.v11n1.2015.803>
- Chiou, L. y Tucker, C. (2017). Content aggregation by platforms: The case of the news media. *Journal of Economics Management Strategy*, 26 (4), 782-805 <https://doi.org/10.1111/jems.12207>
- Deuze, M. (2017). Considering a possible future for Digital Journalism. *Revista mediterránea de comunicación*, 8(1), 9-18. <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM2017.8.1.1>
- Domínguez, E. (2013). *Periodismo inmersivo: la influencia de la realidad virtual y del videojuego en los contenidos informativos*. Barcelona: UOC. ISBN:9788490297766
- EBU (2014). *PSM Values Review: The tool*. Ginebra:EBU Press.
- Echenagusía, J.; Valenzuela, M.C. (2008). La gestión documental audiovisual de los archivos de televisión, estudio de caso en América Latina. *Biblios: Revista Electrónica De Bibliotecología, Archivología y Museología*, 32, 1-13
- Edo, C., Yunquera, J. y Bastos, H. (2019). La sindicación de contenidos en los agregadores de noticias: Hacia la devaluación de los criterios profesionales periodísticos. *Comunicar*, 27(59), 29-38. <https://doi.org/10.3916/C59-2019-03>
- Faustino, P. (2008). RTP – Restructuring and Turnaround of a Public Service Broadcaster: Public Management with Private Attitude. *Journal of Media Business Studies*, 5(3), 51-78
- Fernández-Sande, M. (2018). La gestión del patrimonio radiofónico en la era digital. En Marcos Recio (coord.). *Lo efímero de la comunicación: Cómo preservar los contenidos en la era digital*. Barcelona:UOC pp.119-154
- Fernández-Sande, M.; Rodríguez-Barba, D. y Rodríguez-Pallares, M. (2013). La gestión de contenidos como actividad estratégica en empresas de radiodifusión. Estudio de casos en la radio comercial española. *El profesional de la información*, 22(5), 392-298 <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2013.sep.03>
- Gallego, I; Fernández-Sande, M. y Limón, N.(2018). Challenges for Radio in the Digital Era: Diversity, Innovation and Policies. En Gallego, I; Fernández-Sande, M. y Limón, N. (eds.) *Trends in Radio Research: Diversity, Innovation and Policies*. Cambridge: Cambridge Scholars Publishing, 1-14 ISBN-13: 978-1-5275-1349-5
- Gracia, M.J. y Herrera-Damas, S. (2019). Realidad virtual y reportaje inmersivo con vídeo en 360°. Análisis del uso por parte medios españoles. *Miguel Hernández Communication Journal*, 10, 239-262. <http://dx.doi.org/10.21134/mhcej.v10i0.269>
- Guallar, J. y Leiva, J. (2013). *El content curator*. Barcelona:UOC ISBN:978-84-9064-018-0
- Guallar, J.; Abadal, E. y Codina, L. (2012). Hemerotecas de prensa digital. Evolución y tendencias. *El profesional de la información*, 21(6), 595-605 <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2012.nov.06>
- Jivkova Semova, D. y Pérez Serrano, M.J. (2015). Formas alternativas de financiación en los grupos mediáticos españoles. Fondos de inversión, hedge funds y sociedades de capital-riesgo. *Ámbitos*, 28, 1-13
- Kischinhevsky, M. (2014). Compartilhar, etiquetar: Interações no radio social”. *Comunicação, Midia E Consumo*, 11(30), 143-162 <http://dx.doi.org/10.18568/1983-7070.1130143-162>
- Kishore, S.; Navarro, X.; Domínguez, E.; Peña, N. y Slater, M. (2016). Beaming into the News: A System for and Case Study of Tele-Immersive Journalism. *IEEE computer graphics and applications*, 38(2), 89-201. <https://doi.org/10.1109/MCG.2016.44>
- Lei 54/2010, de 24 de dezembro (Lei da Rádio). Diário da República, n.248, série I, 24 de dezembro. <https://dre.pt/application/dir/pdf1s/2010/12/24800/0590305918.pdf>
- Ley 17/2006, de 5 de junio, de la radio y la televisión de titularidad estatal. Boletín Oficial del Estado, n.134. Madrid, 6 de junio de 2006. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-9958> (10 de enero de 2020)
- Ley 4/1980, de 10 de enero, de Estatuto de la Radio y la Televisión. Boletín Oficial del Estado, n.11. Madrid, 12 de enero de 1980 <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1980-724>
- Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de Comunicación Audiovisual. Boletín Oficial del Estado, n.79. Madrid, 1 de mayo de 2010. <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-5292>

- Marçal, S.P. (2013). *O arquivo da rádio da RTP: preservação do seu acervo*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa. Disponible en: <https://run.unl.pt/handle/10362/12236>
- Marcos Recio, J.C.; Cuadra De Colmenares, E y Fernández-Sande, M. (2018). Evolución histórica y perspectivas de futuro en la gestión del patrimonio radiofónico, cinematográfico, televisivo y publicitario. *Revista General de Información y Documentación*, 28(2), 659-683 <https://doi.org/10.5209/RGID.62843>
- Marta-Lazo, C. y Ortiz, M.Á. (2013). Gestión de los fondos documentales en Radio Nacional de España. *El Profesional de la Información*, 22(5), 399-403. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2013.sep.04>
- McCombs, M. (2006). *Estableciendo la agenda. El impacto de los medios en la opinión pública y el conocimiento*. Barcelona: Paidós. ISBN:84-493-1869-6
- Millard, D. (2003). CBC archives. *Reference Reviews*, 17(3), 60-61. <http://dx.doi.org/10.1108/09504120310466973>
- Naseiro, A. (2013). El archivo del diario 'Pueblo'. Un referente para la historia de la prensa en España durante el franquismo y la transición democrática. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 36(11). http://dx.doi.org/10.5209/rev_DCIN.2013.v36.41597
- Nielsen, R. K. y Ganter, S.A. (2018). Dealing with digital intermediaries: A case study of the relations between publishers and platforms. *New Media & Society*, 20(4), 1600–1617. <https://doi.org/10.1177/1461444817701318>
- Nuño, M.V.; Sánchez, M. y Afuera, Á. (2007). *Documentación en el medio radiofónico: Hacia un entorno digital*. Madrid: Síntesis ISBN: 9788497564601
- Palacio, L. (2018b). Modelos de negocio de los medios digitales: diversificar ingresos para financiar el periodismo. *Cuadernos de Periodistas*, 36, 9-22
- Palacio, L. (dir.) (2018a). *Informe anual de la profesión periodística 2018*. Madrid: Asociación de la prensa de Madrid.
- Peña, N.; Weil, P.; Giannopoulos, J.L.E.; Spaniang, B.; Friedman, D.; Sánchez-Vives, M.V. y Slater, M. (2010). Immersive journalism: immersive virtual reality for the first-person experience of news. *Presence*, 19(4), 291-301. https://doi.org/10.1162/PRES_a_00005
- Real Decreto 895/1988, de 20 de julio, por el que se regula la fusión de las Sociedades "Radio Nacional de España, Sociedad Anónima" y "Radio Cadena Española, Sociedad Anónima". Boletín Oficial del Estado, n. 188, 6 de agosto de 1988. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1988-19445>
- Rodríguez-Pallares, M. (2014). *Análisis de los actuales modelos de gestión de contenidos y conocimiento en las grandes cadenas de radiodifusión españolas: SER, onda cero, COPE y RNE*. Tesis doctoral: Universidad Complutense de Madrid.
- Rodríguez-Pallares, M. (2016). Propuesta conceptual de un modelo de gestión de contenidos y del conocimiento para la empresa radiofónica española. *Revista Española de Documentación Científica*, 39(2). <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2016.2.1271>
- Rodríguez-Pallares, M. (2018). La impronta de las políticas de gestión de archivos en la labor formativa de los medios. Estudio comparativo de las radios líderes en España y Portugal. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 24(2), 1691-1701 <http://dx.doi.org/10.5209/ESMP.62241>
- Rodríguez-Pallares, M. y Faustino, P. (2017). El archivo radiofónico en Portugal. Estudio de casos: el modelo público y el modelo privado. *Informação e Sociedade*, 27(3) 241-253 <https://doi.org/10.22478/ufpb.1809-4783.2017v27n3.35126>
- Rodríguez, D.; Hernández, T. y Méndez, E. (2012). Archivos y centros de documentación en la prensa local de la comunidad de Madrid. *Documentación de las ciencias de la información*, 35, 11-30. http://dx.doi.org/10.5209/rev_DCIN.2012.v35.40444
- RTP (2020a). *O estado novo*. RTP Arquivos. <https://arquivos.rtp.pt/colecoes/estado-novo/>
- RTP (2020b). Serviços. <https://arquivos.rtp.pt/servicos/>
- RTVE (2020). Contacto. <http://www.rtve.es/faqs/index.php?categoria=101>
- Thurman, N. y Schifferes, S. (2012) The Future of Personalization at News Websites. *Journalism Studies*, 13(5-6). Disponible en: <http://openaccess.city.ac.uk/1067/>
- Villar, D. (2005). Hacia una televisión pública 2.0.: El Creative Archive de la BBC. *Comunicar*, v.25. <http://dx.doi.org/10.3916/25808>
- Wager, S. (2005). Digital asset management, media asset management, and content management: From confusion to clarity. *Journal of Media Research*, 1(1), 40-45. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.dam.3640008>