

Estudios sobre el Mensaje Periodístico

ISSN-e: 1988-2696

<https://dx.doi.org/10.5209/esmp.88680> EDICIONES
COMPLUTENSELa industria de la radio en España en 2030: ¿hacia la definitiva adaptación digital?¹Francesc Robert-Agell² y Montse Bonet³

Recibido: 11 de mayo de 2023 / Aceptado: 6 de julio de 2023

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

[en] The radio industry in Spain in 2030: towards the definitive digital adaptation?

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; scenarios; 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.

Cómo citar: Robert-Agell, F. & Bonet, M. (2023). La industria de la radio en España en 2030: ¿hacia la definitiva adaptación digital? *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 29 (4), 955-974. <https://dx.doi.org/10.5209/esmp.88680>

“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 (Pi-

¹ 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.

² Universitat Internacional de Catalunya (España)
E-mail: frobert@uic.es

³ Universitat Autònoma de Barcelona (España)
E-mail: montse.bonet@uab.cat

card, 2011) a la resistencia defensiva (Robert-Agell & 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-Avidor (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 & Nielsen, 2017). Estos escenarios deben conducir de los futuros posibles a los futuros plausibles; y de los futuros probables a los futuros deseables (Lindgren & 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 & 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-Tabernero (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 & 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 & 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, rehuendo 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 & Krumsvik, 2018) y aunque tenga aspectos contestados, nadie duda de su excepcional utilidad especialmente para la gestión de la incertidumbre en las industrias (Fahey & 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 & Bandhold, 2003). Y para que los escenarios sean creíbles y útiles deben respetarse cinco principios: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia (Durance & Godet, 2010).

Börjesson 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 estruc-

tura 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 & Nielsen, 2017).

Finalmente, las encuestas son técnicas empleadas tanto en la fase de generación de escenarios exploratorios como para la tipología estratégica (Börjesson 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 & Krumsvik, 2018). La incertidumbre sobre variables y tendencias obligará a las partes interesadas a desarrollar estrategias más o menos flexibles (Lindgren & 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 & 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 & 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 & 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 & Bandhold, 2003, p. 23). Un criterio determinante es la necesidad de mantener conexión con el presente para involucrar a los actores (Das & 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 en-

cuesta 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 & 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 & Gallego, 2018; Artero-Muñoz et al., 2021; Robert-Agell & Bonet, 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 econó-

micos; 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 & 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.

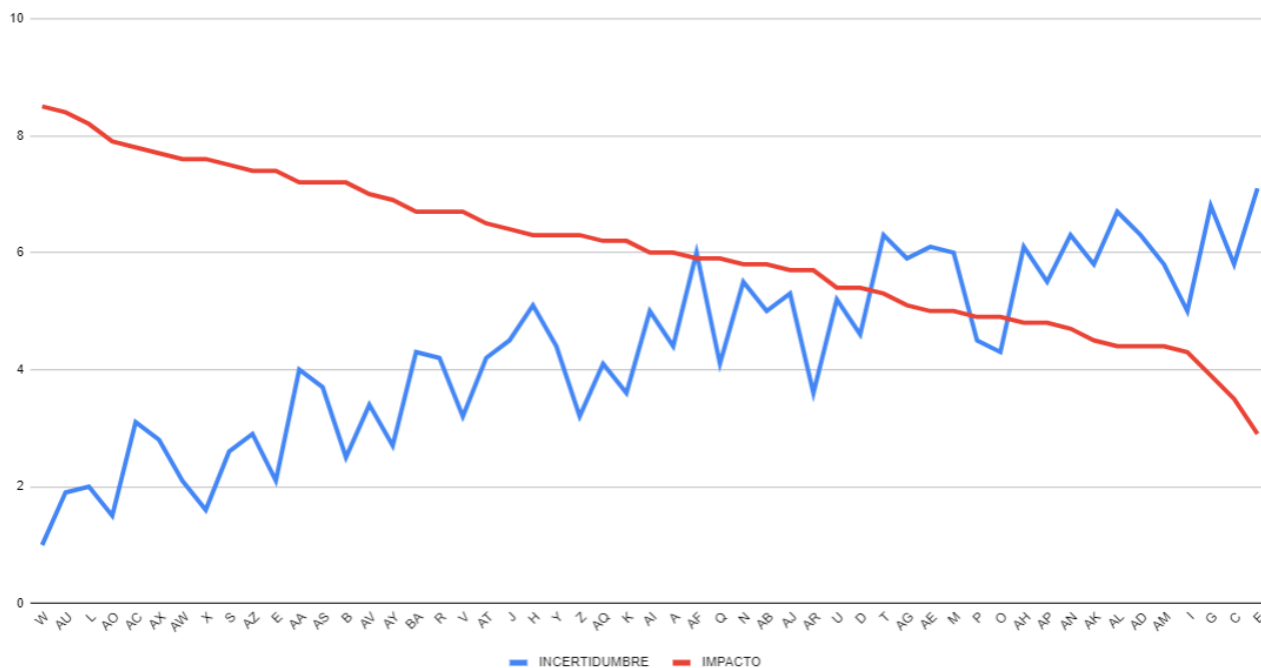
5. Discusión

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.

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.

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.

Tabla 2. Variables con mayor impacto

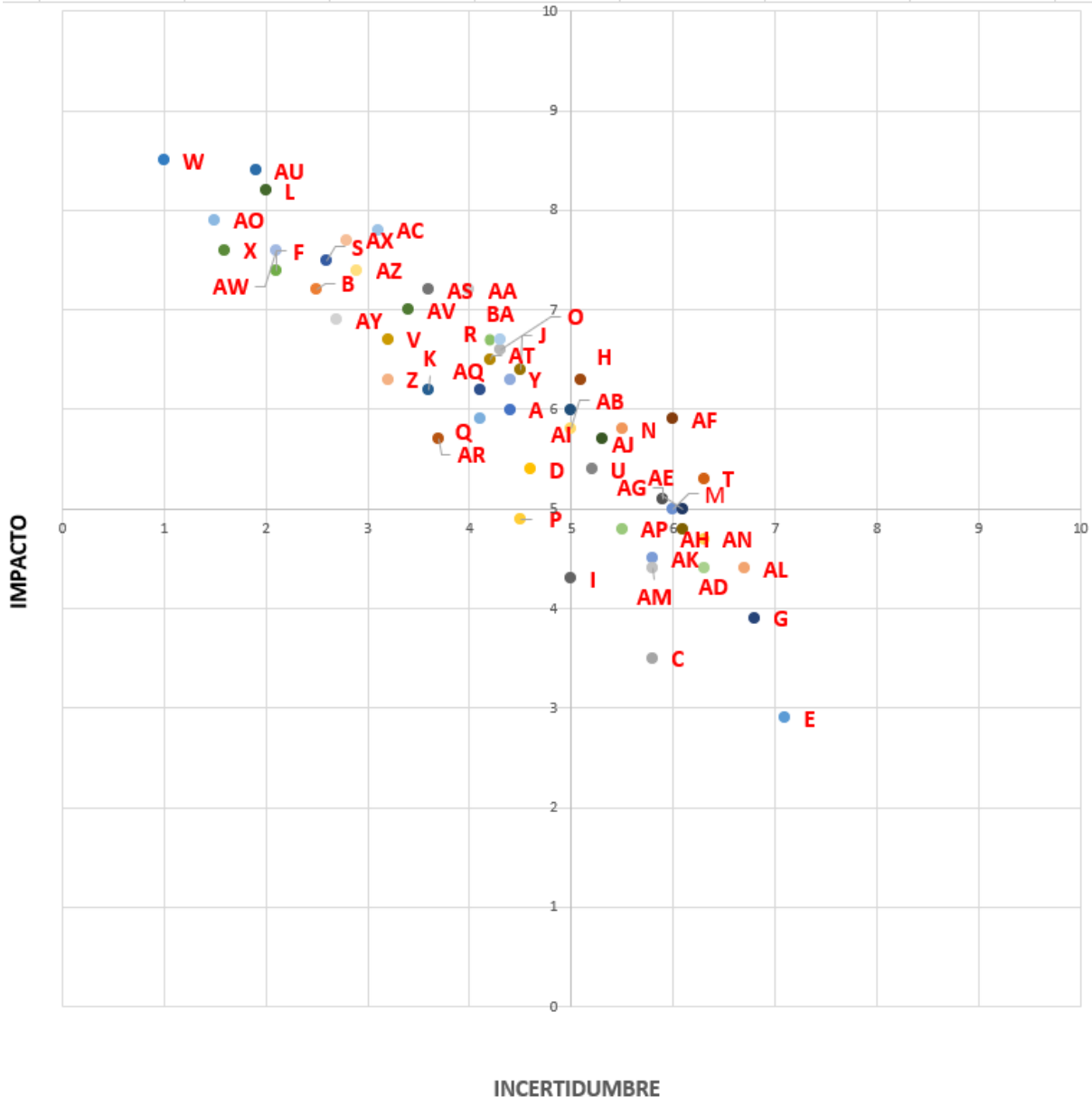
VARIABLES	IMPACTO	
W	8,5	Envejecerá la población
AU	8,4	Las herramientas de inteligencia artificial estarán integradas en todos los procesos de producción: generación de textos y voz sintetizada; conocimiento de las preferencias de la audiencia; conocimiento de las preferencias de los anunciantes.
L	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

VARIABLES	IMPACTO	
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.

Gráfico 2. Resultado agregado por variables según las magnitudes de impacto e incertidumbre



A continuación, ofrecemos las variables con índice más elevado de incertidumbre (mayor de 4) y

ordenados según su valor de impacto (todos mayores de 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 & Krumsvik, 2018; Lindgren & 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-Tabernero (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.

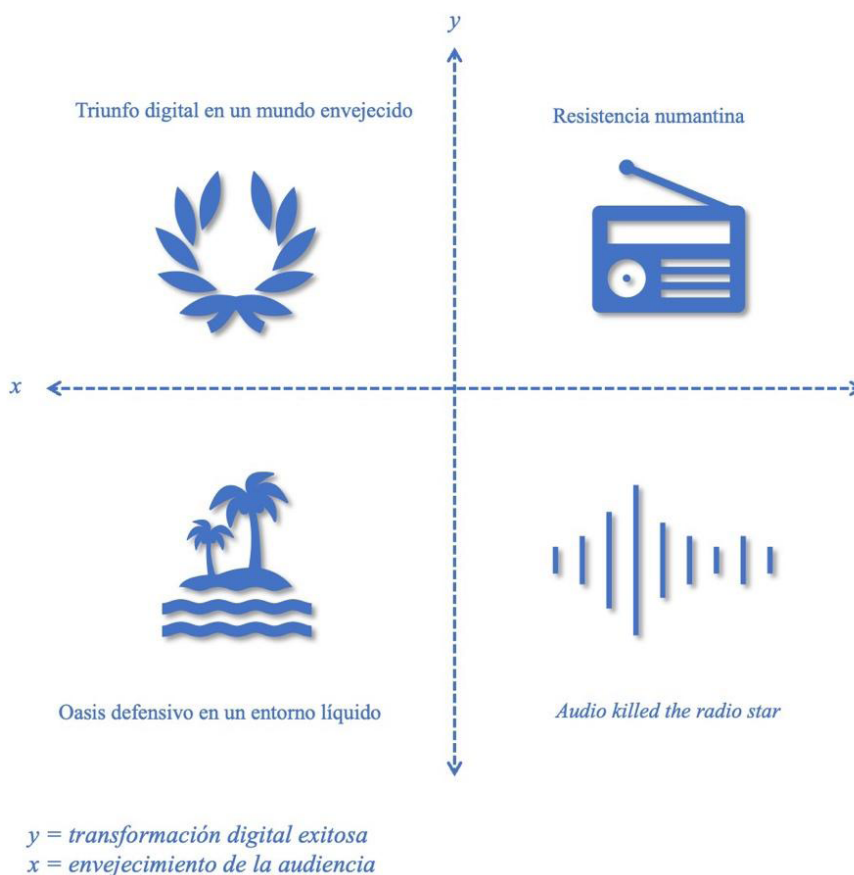
Han sido tomados como ejes la transformación digital (Y, eje de ordenadas) y el envejecimiento de la población (X, eje de abscisas). Asimismo, los factores determinantes han sido:

- 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 conexa 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 y 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. <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>
- Börjesson, 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*. CEDAR. <https://bit.ly/3NZyymm>
- 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 y 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 E. Bustamante y R. Zallo (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 methodological case study. En P. Bruck (Ed.), *Understanding the European Content Industries* (pp. 15-29). IOS Press.
- Lehman-Wilzig, S., & Cohen-Avidgor, 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*. Palgrave.
- Minkinen, 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. En A. Albarran, B. Mierzejewska & J. Jung (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-Taberner, A. (2004). The Future of Media Companies: Strategies for an Unpredictable World. En R. Picard (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. (2019). *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	Habrà 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	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)

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
AY	Actores tradicionales (televisión, prensa...) aumentarán la producción de contenidos de audio en directo	AZ	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
BA	Las redes sociales, GAFAM, etc. serán los principales competidores para las retransmisiones deportivas		

Francesc Robert-Agell. Director de las emisoras del grupo Atresmedia Radio en Cataluña desde 2004 (Onda Cero, Europa FM y Melodía FM). Director de Radio Intereconomía en Cataluña en su etapa de lanzamiento y varios medios locales (TV Mar y Radio Marina de Blanes). Licenciado en filología catalana (UB); Máster en gestión y administración de empresas (UPC); Máster en gestión de empresas de comunicación (EAE) y Diplomado en dirección comercial y de marketing (UB). Desde 2020, doctorando en Comunicación en la Escuela de Doctorado de la UIC. Profesor asociado de distintas asignaturas en la UAB (Grado y Máster) y actualmente en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Internacional Catalunya (desde 2012), donde imparte las asignaturas de Empresa Informativa, Estructura del Sistema Audiovisual, y Programación. Secretario general de la Asociación Catalana de Radio desde 2007. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6258-9004>

Montse Bonet. Licenciada y doctora en Ciencias de la Información por la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), donde es profesora e investigadora en el Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat, en la Facultat de Ciències de la Comunicació. Master Internacional en *e-learning* por la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Miembro de la Societat Catalana de Comunicació, ECREA (European Communication Research and Education Association), y ULEPICC España (Unión Latina de Economía Política de la Información, la Comunicación y la Cultura). Sus principales líneas de investigación son las industrias culturales (especialmente la industria radiofónica), la estructura del sistema audiovisual, el servicio público audiovisual y las TIC. Ha publicado en revistas como *Convergence – The International Journal of Research into New Media Technologies*, *International Journal of Communication*, *Javnost-The Public*, *European Journal of Communication*, *Journal of Radio & Audio Media*, *International Communication Gazette* y *Media International Australia incorporating Culture and Policy Journal*, entre otras. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8165-4898>