

Francesc Robert-Agell

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

frobert@uic.es

Univ. Internacional de Catalunya

Montse Bonet

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

montse.bonet@uab.cat

Univ. Autònoma de Barcelona

Recibido

8 de diciembre de 2022

Aprobado

7 de junio de 2023

© 2023

Communication & Society

ISSN 0214-0039

E ISSN 2386-7876

www.communication-society.com

2023 – Vol. 36(4)

pp. 1-19

Cómo citar este artículo:

Robert-Agell, F. & Bonet, M. (2023).

Presente y futuro de la radio en España: una aplicación del modelo de ciclo de vida a la industria, *Communication & Society*, 36(4), 1-19.

doi.org/10.15581/003.36.4.1-19

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

Resumen

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

Palabras clave

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

1. Introducción

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

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

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

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

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

- P1. ¿Cuáles son los elementos estructurales y de comportamiento económico y empresarial que han dado forma al sector tal y como lo conocemos hoy?
- P2. ¿En qué etapa de su evolución industrial se hallan las tres grandes corporaciones privadas?

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

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

2. Marco teórico

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

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

Para Maylín-Aguilar y Montoro-Sánchez (2021), el concepto de ciclo de vida de producto (introducción, crecimiento, madurez y declive) aplica tanto al ámbito micro como al macroeconómico. Para las autoras, este modelo permite describir el dinamismo de estos

ciclos por la influencia que ejercen de modo interdependiente factores como la tecnología, los gustos y preferencias, la estructura del mercado, etc. Bajo esta perspectiva, las industrias en la etapa de madurez se caracterizan por elevados índices de concentración, tasas de crecimiento menguantes con caída de la demanda y las empresas que sobreviven tratan de aprovechar al máximo su posición. Con menos competidores y más concentrados, se opta por estrategias de liderazgo de costes [gracias a las economías de escala]. Ello unido a la feroz competencia en precios no hace sino continuar reforzando a las empresas de mayor volumen. Estas mismas fuerzas se intensifican en la etapa de declive, cuando se acelera la salida de competidores y vuelven a incrementarse las tasas de concentración. En esta fase ya no hay crecimiento, se da una tendencia a menor heterogeneidad intraindustrial, y a menudo fracasan los intentos de diferenciación y las empresas supervivientes buscan aumentar aún más las economías de escala.

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

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

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

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

Fuente: Picard (2011, p. 32).

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

La *Theory of the firm* es un intento de refinar el *IO model* abordando la interdependencia entre el comportamiento de las empresas y la estructura que lo determina (Doyle, 2013). Una aplicación concreta es el estudio de cómo las compañías de medios compiten por anunciantes y audiencias, en equivalencia a cómo las especies lo hacen también por la escasez de recursos (Albarran, 2010). Este enfoque se acerca al modelo de ciclo de vida natural de la evolución de los medios (Lehman-Wilzig & Cohen-Avigdor, 2004), asumiendo que este ecosistema es esencialmente dinámico y que el comportamiento de cada medio afecta a los demás. En la cuarta etapa de dicho modelo, la resistencia defensiva, la competencia entre el medio antiguo y el nuevo fuerza al primero a buscar nuevas direcciones con el objetivo de mantener sus

audiencias tradicionales. La siguiente fase puede tener hasta tres estadios posibles: adaptación [el medio tradicional desarrolla una función diferente y/o preserva su audiencia o encuentra nuevos públicos]; convergencia [el medio tradicional no puede sobrevivir por sí solo pero preserva su función fusionándose o incorporándose a un nuevo medio]; y obsolescencia [el medio tradicional no tiene éxito en su adaptación, decae y puede dirigirse hacia su desaparición]. En la etapa de resistencia defensiva, el medio establecido ve su deterioro no solo en número de usuarios [audiencia] sino también en ingresos o en tiempo de consumo. El medio en declive, a pesar de esta disminución, aún puede tener un gran número de usuarios / lectores / oyentes..., y es posible que esto no ocurra de inmediato. Bajo la presión de la nueva competencia, el medio tradicional puede exprimir más su mercado, incluso aumentando los ingresos durante un cierto período de tiempo.

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

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

2.1. Mercado dual

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

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

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

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

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

El crecimiento basado en la optimización de capacidades, recursos y conocimientos existentes lleva a la búsqueda de adyacencias, que pueden lograrse de modo orgánico [crecimiento interno] o mediante adquisiciones [crecimiento externo]. Los nuevos mercados adyacentes se eligen por proximidad geográfica o para nuevos productos relacionados (Chan-

Olmsted, 2006) y se evita lanzar productos para mercados alejados de la propia tradición industrial, ya que la organización aumentará el riesgo de fracaso (Kung, 2016). Esta estrategia de expansión horizontal origina la *brand proliferation*, productos similares pero con diferencias discernibles en sus atributos (Doyle, 2013). Otra de las características de los mercados mediáticos en oligopolio es la coincidencia en programación. La causa debe buscarse en la configuración dual de este mercado y en la imperativa obligación de ofrecer los *targets* más atractivos a los anunciantes.

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

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

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

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

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

2.3. Demanda impredecible y “media management”

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

En un mercado con múltiples ofertas, los economistas asumen que los individuos maximizan la utilidad, entendida como la satisfacción y el disfrute del consumo [hoy o en el futuro] de un bien o servicio (Hoskins *et al.*, 2004). Pero la elección del consumidor no solo se lleva a cabo por la comparación de sustitutos. Hay dos atributos clave en la elección y la demanda: recursos y preferencia individual (Owers *et al.*, 2004). En el caso de la radio [cuyo consumo no lleva aparejado un coste cada vez que se realiza], deberemos centrarnos en las preferencias. La teoría de los atributos sostiene que los consumidores obtienen la utilidad no de los productos en sí, sino de las características o atributos proporcionados por los productos. Por tanto, su demanda se considera como una demanda derivada. Si el consumo actual de un bien cultural cambia los gustos de un individuo, esto provoca un aumento en la utilidad marginal asociada con cualquier nivel de consumo dado en el futuro. Por lo tanto, habrá un aumento en la demanda del individuo en el próximo período (Hoskins *et al.*, 2004). Las estrategias de las empresas de radio intentan conectar con los deseos, necesidades, utilidad y valor de los

consumidores. El consumo de bienes culturales puede ser *habit forming*: el consumo actual no solo proporciona utilidad durante este período, sino que cambia los gustos a través de la acumulación de conocimiento y apreciación del producto.

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

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

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

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

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

3. Metodología

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

El análisis de audiencias se basa en el EGM. AIMC inició sus actividades en 1968 y el primer año del que se conservan registros es 1972. A partir de 1978, los datos pueden ser comparables en su serie histórica. Se suman las audiencias de los productos pertenecientes a las corporaciones analizadas desde el año de pertenencia a su perímetro empresarial. Los resultados incluyen la duplicación de audiencia [que no deslegitima el resultado puesto que el efecto sobre la suma final es equivalente] y no se toma en consideración el grado de vinculación de las licencias con la compañía titular de la marca [propiedad, asociación, etc.]. Asimismo, el análisis incluye toda la oferta de radio disponible y medida por AIMC: tanto la pública como la privada, pertenezca o no a estos tres grandes grupos. También se ha tenido en cuenta la oferta regional, donde también compiten las tres corporaciones. El análisis exhaustivo de los datos se ha completado con una entrevista semiestructurada en profundidad con el director técnico de AIMC, José Andrés Gabardo.

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

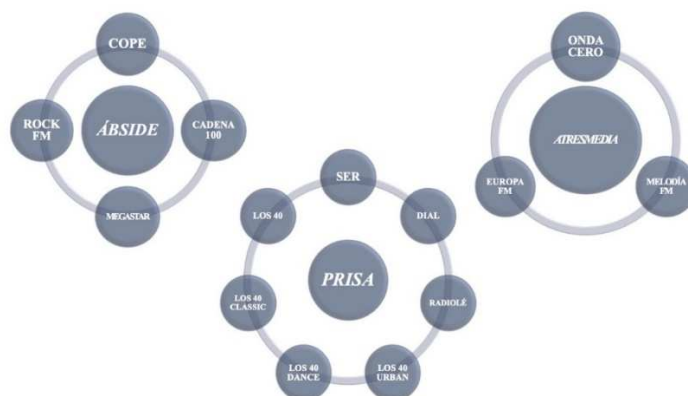
Para el análisis del mercado en oligopolio, tomamos como referencia un período de 20 años, con catas cada 5 años excepto el último, de solo 4 años, puesto que la pandemia hizo variar tanto el dato de audiencia como del mercado publicitario, que se hundió. Dichos períodos permiten analizar el comportamiento en el mercado después de las vicisitudes por la que cada grupo puede haber pasado [cambios en los formatos de algunas cadenas del grupo, cambios en las estrellas, nuevos concursos de frecuencias, etc.]. Por su relevancia se incluye además el dato de 2012, el año con mayor penetración y cuota de la historia del medio.

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

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

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

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



Fuente: elaboración propia. Las marcas destacadas (SER, COPE, ONDA CERO) son programas generalistas, siendo el resto radio musical especializada.

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

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

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

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

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

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

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

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

* Incluye OM, FM e internet

** Internet incluye *streaming* y podcast

4.1. Mercado dual

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

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

	Penetración (%)	Cuota (%)	Consumo diario (minutos)
2022	54,4	7,9	94
2021	54,9	7,6	92
2020	55,5	7,7	94
2019	56,9	8,2	97
2018	57,5	8,7	99
2017	59,3	8,7	103
2016	60	8,7	104
2015	60,1	9,1	105
2014	61	9,3	108
2013	61,5	9,5	111
2012	61,9	9,8	114
2011	58,5	9,5	110
2010	56,9	9,4	107
2009	55,3	9,6	108
2008	53,1	9	104
2007	55,7	8,5	108
2006	55,9	8,9	112
2005	56,5	9,2	110
2004	56,9	8,8	115
2003	59,1	9,1	118
2002	54,6	9	103
2001	52	9,2	94
2000	52,9	8,9	95
1999	53	9,3	95
1998	53,5	9,5	96
1997	55	9,7	100
1996	56,6	9,8	102
1995	56,5	9,8	101
1994	55,4	9,3	103
1993	52,9	9,2	108
1992	52,4	8,5	105
1991	52,2	10,2	105
1990	50,2	10,9	*
1989	53	11,8	
1988	52,9	8,9	
1987	54,6	9,2	
1986	55,1	9,8	
1985	55,8	8,9	
1984	60,5	9,6	
1983	59,3	10,1	
1982	61,7	10,2	
1981	53,9	9,1	
1980	51,4	9,6	

*no disponible

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

El año de mayor penetración corresponde al de mayor cuota publicitaria, a partir de 1993, cuando los datos son plenamente comparables. Lo más destacable sin embargo son los 9 años

seguidos de decrecimiento en penetración y cuota publicitaria desde 2012, lo que acredita la interdependencia de estos dos mercados. Nunca en la serie histórica se había dado registrado ni un período tan largo de caída ni un porcentaje tan bajo de participación en el mercado como el obtenido para 2021. Queda por ver si el ligero crecimiento de tres décimas de 2022 se mantiene o fue una excepción.

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

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

Unión Radio Cadena SER adopta distintas estrategias según el segmento: en los años 40, radionovelas, programas de consejos de belleza y hogar, etc., para atraer al público femenino que compra los productos para el hogar; retransmisiones de fútbol en los años 50, para conquistar a la audiencia masculina y el patrocinio de productos dirigidos a este segmento [bebidas alcohólicas, básicamente]. El mismo objetivo persigue la introducción de un espacio de información sobre fútbol dirigido por José María García dentro del informativo *Hora 25* a inicios de los 70. Para atraer a la audiencia juvenil, se emiten programas de música pop a partir de los años 60, momento en que este segmento empieza a tener pautas de consumo propias; estrategia –por necesidad inicial de ahorro– que se amplifica con la llegada de la FM.

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

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

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

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

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

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

		PRISA RADIO	ATRESMEDIA RADIO	ÁBSIDE MEDIA	Total grupos	Total mercado
	%	en miles				
1972	48,1	3.339	0	740	4.079	8.480
1973	48,9	2.626	0	570	3.196	6.536
1976	46,5	2.589	0	669	3.258	7.007
1978	54,6	5.528	0	1.281	6.809	12.469
1979	55	5.243	0	1.397	6.640	12.062
1980	55,6	5.724	0	1.449	7.173	12.896
1981	56,8	6.650	0	1.211	7.861	13.847
1982	57,9	7.862	379	1.914	10.155	17.548
1983	55,7	7.144	0	1.784	8.928	16.023
1984	58,1	7.272	0	2.432	9.704	16.698
1085	57,2	6.388	516	2.234	9.138	15.974
1986	57,4	6.243	443	2.603	9.289	16.184
1987	57,4	6.000	0	2.294	8.294	14.438
1988	56,4	5.844	498	2.352	8.694	15.403
1989	57,1	6.345	612	2.444	9.401	16.464
1990	54,8	6.550	566	2.464	9.580	17.472
1991	54,2	6.917	829	2.337	10.083	18.615
1992	57,5	6.833	1.706	2.168	10.707	18.610
1993	68,7	7.557	2.282	2.891	12.730	18.530
1994	75,3	8.633	2.604	3.682	14.919	19.809
1995	73	9.146	2.767	4.160	16.073	22.005
1996	72,8	9.646	2.534	4.050	16.230	22.285
1997	72,9	9.353	2.215	3.929	15.497	21.255
1998	72,2	9.038	1.993	3.720	14.751	20.444
1999	71,7	9.193	1.957	3.388	14.538	20.283
2000	71,2	9.544	1.952	3.062	14.558	20.455
2001	70,8	9.216	2.676	2.325	14.217	20.073
2002	68	9.399	2.271	2.283	13.953	20.530
2003	64,3	9.852	2.284	2.281	14.417	22.405
2004	65	9.968	2.238	2.604	14.810	22.781
2005	64,8	10.181	1.964	2.817	14.962	23.074
2006	66,2	10.808	2.126	2.616	15.550	23.502
2007	67,6	10.628	2.407	2.873	15.908	23.537
2008	67,2	10.130	2.661	2.939	15.730	23.423
2009	66,2	10.707	2.959	3.123	16.789	25.359
2010	64,8	10.809	3.282	3.032	17.123	26.428
2011	64,2	10.739	3.745	3.448	17.932	27.912
2012	64,4	11.465	4.329	3.650	19.444	30.183
2013	67,7	11.173	4.417	4.309	19.899	29.380
2014	68,4	10.918	4.550	4.684	20.153	29.456
2015	68,3	10.600	4.134	4.959	19.693	28.840
2016	68,5	10.228	3.797	5.656	19.681	28.745

2017	68	9.863	3.754	5.872	19.489	28.663
2018	67,9	9.620	3.369	5.799	18.788	27.664
2019	68,8	9.546	3.152	6.037	18.735	27.228
2020	68,7	9.528	2.875	5.698	18.101	26.349
2021	68,1	9.298	2.773	5.870	17.940	26.358

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

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

Los procesos concesionales aumentan el número de frecuencias disponibles para el sector privado. La suma de frecuencias para estos grupos se ha visto contrarrestada por las nuevas licencias concedidas a empresas independientes. A pesar de que el porcentaje de frecuencias de las corporaciones disminuye, no lo hace en la misma proporción la audiencia, como corresponde a un mercado en oligopolio.

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

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

Tabla 5. Datos económicos agregados.

		TOTAL GRUPOS	PRISA RADIO	ÁBSIDE MEDIA	ATRESMEDIA RADIO
2000	audiencia (miles)	14.558	9.544	3.062	1.952
	ingresos (miles)	€302.806	€154.477	€89.667	€55.267
	costes (miles)	€284.711	€125.624	€86.194	€72.893
	EBIT (miles)	€14.293	€26.559	€3.840	-€16.106
	margen EBIT (%)	4,7	17,2	4,3	-29,1
	coste por oyente	€19,6	€13,2	€28,1	€37,3
	ingreso por oyente	€20,8	€16,2	€ 29,3	€28,3

Robert-Agell, F. & Bonet, M.
Presente y futuro de la radio en España:
una aplicación del modelo de ciclo de vida a la industria

2005	audiencia (miles)	14.962	10.181	2.817	1.964
	ingresos (miles)	€390.920	€203.670	€90.463	€96.787
	costes (miles)	€278.756	€125.624	€80.239	€72.893
	EBIT (miles)	€58.962	€35.568	€4.472	€18.922
	margen EBIT (%)	15,1	17,5	4,9	19,6
	coste por oyente	€18,6	€12,3	€28,5	€37,1
	ingreso por oyente	€26,1	€20,0	€32,1	€49,3
2010	audiencia (miles)	17.123	10.809	3.032	3.282
	ingresos (miles)	€389.360	€209.101	€89.919	€90.340
	costes (miles)	€333.877	€166.494	€93.493	€7.,890
	EBIT (miles)	€38.564	€24.828	-€3.322	€17.058
	margen EBIT (%)	9,9	11,9	-3,7	18,9
	coste por oyente	€19	€15	€31	€23
	ingreso por oyente	€22,7	€19,3	€29,7	€27,5
2012	audiencia (miles)	22.444	14.465	3.650	4.329
	ingresos (miles)	€328.496	€154.488	€91.235	€82.773
	costes (miles)	€352.168	€157.142	€95.129	€99.897
	EBIT (miles)	-€23.672	-€2.654	-€3.894	-€17.124
	margen EBIT (%)	-7,2	-1,7	-4,3	-20,7
	coste por oyente	€15,7	€10,9	€26,1	€23,1
	ingreso por oyente	€14,6	€10,7	€25	€19,1
2015	audiencia (miles)	19.693	10.600	4.959	4.134
	ingresos (miles)	€341.514	€155.340	€96.306	€89.868
	costes (miles)	€311.120	€142.858	€98.360	€69.902
	EBIT (miles)	€30.394	€12.482	-€2.054	€19.966
	margen EBIT (%)	3,7	8	-2,1	22,2
	coste por oyente	€15,8	€13,5	€19,8	€16,9
	ingreso por oyente	€17,3	€14,7	€19,4	€21,7
2019	audiencia (miles)	18.735	9.546	6.037	3.152
	ingresos (miles)	€381.824	€166.922	€131.767	€83.135
	costes (miles)	€352.494	€145.491	€122.175	€84.828
	EBIT (miles)	€33.783	€24.548	€9.870	-€0.635
	margen EBIT (%)	8,8	14,7	7,5	-0,8
	coste por oyente	€18,8	€15,2	€20,2	€26,9
	ingreso por oyente	€20,4	€17,5	€21,8	€26,4

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

La audiencia agregada en cifras absolutas no deja de caer: han perdido 3,7 millones de oyentes desde 2012 [un 16,5 %], aunque la cuota total se mantiene por encima del 68 % del global del mercado. En cuanto a los ingresos, se constata que la industria en su conjunto no ha dejado de perder peso –a la par que penetración–, mientras que los datos de las tres corporaciones

han mantenido una curva ascendente en los últimos diez años, y están cerca de recuperar la cifra de 2005, pero lejos aún de la cifra récord de 2007 –año previo a la crisis–, cuando se alcanzaron los 458,7 M € y un EBIT agregado de 75,4 M €.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Carles Francino sustituye a Iñaki Gabilondo en septiembre de 2005 en la dirección del programa de la cadena generalista SER *Hoy por Hoy*. En su primera ola obtiene 2.816.000 oyentes, apenas un 8 % menos que Gabilondo. Más adelante, en septiembre de 2012, Pepa Bueno –procedente de TVE– reemplaza a Carles Francino al frente del programa. En la ola 3 de 2012, la primera tras el cambio, el programa suma 3.097.000 oyentes, casi 400.000 oyentes más que los conseguidos en el promedio de las tres olas anteriores, cifra que consolida en las siguientes olas (Gabardo, 2022).

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

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

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

5. Conclusiones

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

Los elementos estructurales y patrones de comportamiento económico y empresarial identificados en este artículo [Pregunta de investigación 1] permiten afirmar, por primera vez,

que se oye una voz de alarma para el sector. En este mercado dual, la penetración acompaña a la cuota publicitaria y la radio se ha contraído en ambos mercados en los últimos nueve años, un hecho sin precedentes desde que se tienen registros. Es una bajada paulatina pero ya es tendencia.

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

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

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

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

Referencias

- ACR (Associació Catalana de Ràdio). *Informe de la situació de la ràdio a Catalunya, 2007-2020*. Retrieved from <https://acradio.org/estudis/>
- AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación). *Marco General de los Medios en España*. Retrieved from <https://www.aimc.es/otros-estudios-trabajos/marco-general/descarga-marco-general/>
- Albarran, A. (2006). Historical Trends and Patterns in Media Management Research. In A. Albarran, B. Mierzejewska & J. Jung (Eds.), *Handbook of media management and economics* (pp. 3-21) New York: Routledge.
- Albarran, A. (2010). *The media economy*. New York: Routledge.
- Arce Media & Mediahotline. *i2p Índice inversión publicitaria*. Retrieved from <http://www.arcemedia.es/los-productos/i2p/>
- Arrese, A. (2004). Algunas consideraciones sobre la gestión de productos y contenidos de los medios. *Communication & Society*, XVII(2), 9-44. <https://www.doi.org/10.15581/003.17.36331>
- Artero-Muñoz, J. P., Zugasti, R. & Hernández-Corchete, S. (2021). Media Concentration in Spain: National, sectorial, and regional groups. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 27(3), 765-777. <https://www.doi.org/10.5209/esmp.72928>
- Balsebre, A. (2001). *Historia de la radio en España*, Vol. I (1874-1939). Madrid: Cátedra.
- Balsebre, A. (2002). *Historia de la radio en España*, Vol. II (1939-1985). Madrid: Cátedra.
- Balsebre, A. & Fernández-Sande, M. (2021). 100 años de radio: la fuerza de la voluntad, la voz de los pioneros. *Historia y comunicación social*, 26(2), 323-343. <https://www.doi.org/10.5209/hics.79237>
- Barbeito-Veloso, M. & Fajula-Payet, A. (2005). La ràdio publicitària: el pes de l'immobilisme. *Quaderns del CAC*, 22, 49-62. Retrieved from https://www.cac.cat/sites/default/files/2019-04/Q22_barbeitofajula_CA.pdf
- Bonet, M. (1995). *La ràdio espanyola en el context dels grups de comunicació: evolució de la indústria radiofònica 1924-1994*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10803/4141>
- Bonet, M., Corominas, M., Fernández-Alonso, I. & Díez, M. (2009). Keys to the Failure of DAB in Spain. *Journal of Radio & Audio Media*, 16(1), 83-101. <https://www.doi.org/10.1080/19376520902848004>
- Cunningham, T., Flew, T. & Swift, A. (2015). *Media Economics*. London: Palgrave.
- Chan-Olmsted, S. (2006). Issues in strategic management. In A. Albarran, S. Chan-Olmsted & M. Wirth (Eds.), *Handbook of media management and economics* (pp. 161-180). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Doyle, G. (2013). *Understanding media economics* (2nd Edition). London: SAGE.
- Fernández-Sande, M. & Gallego, J. I. (2018). Challenges for Radio in the Digital Era: Diversity, Innovation and Policies. In J. I. Gallego, M. Fernández-Sande & N. Limón (Eds.), *Trends in Radio Research. Diversity, Innovation and Policies* (pp. 1-11). Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Franquet, R. (1988). Radio: un oligopolio en transformación. In E. Bustamante & R. Zallo (Coords.), *Las industrias culturales en España. Grupos multimedia y transnacionales* (pp. 77-107). Madrid: Akal.
- Gabardo, J. A. Personal communication. August 25, 2022.
- Gomery, D. (1993). The Centrality of Media Economics. *Journal of Communication*, 43(3), 190-198. <https://www.doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01292.x>
- Harrigan, K. R. (1980). Strategies for declining industries. *The Journal of business strategy*, 1(2), 20-34.

- Harrigan, K. R. & Porter, M. E. (1983). End-game strategies for declining industries. *Harvard Business Review*, 61, 111-120.
- Hoskins, C., McFadyen, S. & Finn, A. (2004). *Media Economics. Applying Economics to new and traditional media*. California: SAGE.
- Iglesias-González, F. (1988). Incidencia económica de la publicidad: valoración comparativa en diarios, revistas, radio y televisión. *Communication & Society*, 1(1), 73-101.
<https://www.doi.org/10.15581/003.1.35485>
- Iglesias-González, F. (2004). Concentración radiofónica en España. *Communication & Society*, XVII(1), 77-113. <https://www.doi.org/10.15581/003.17.36335>
- Infoadex. *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España*. Retrieved from https://www.infoadex.es/home/estudios/#estudios_de_inversion
- Küng, L. (2016). *Strategic management in the media*. 2nd Edition. London: Sage.
- Lehman-Wilzig, S. & Cohen-Avigdor, N. (2004). The natural life cycle of new media evolution: Inter-media struggle for survival in the internet age. *New Media & Society*, 6(6), 707-730.
<https://www.doi.org/10.1177/146144804042524>
- Martí-Martí, J. M. (2004). La programación radiofónica. In M. P. Martínez-Costa & E. Moreno-Moreno (Coords.), *Programación radiofónica. Arte y técnica del diálogo entre la radio y su audiencia* (pp. 21-45). Barcelona: Ariel.
- Martínez-Nicolás, M., Saperas, E. & Carrasco-Campos, A. (2017). La investigación sobre periodismo en España. Análisis de los trabajos publicados en revistas científicas españolas en los últimos 25 años (1990-2014). *Communication & Society*, 30(4), 149-166.
<https://www.doi.org/10.15581/003.30.35764>
- Maylín-Aguilar, C. & Montoro-Sánchez, Á. (2021). The Industry Life Cycle in an Economic Downturn: Lessons from Firm's Behavior in Spain, 2007-2012. *Journal of Business Cycle Research*, 17, 185-214. <https://www.doi.org/10.1007/s41549-020-00048-w>
- McDowell, W. (2006). Issues in Marketing and Branding. In G. Siegert, K. Forster, S. Chan-Olmsted & M. Ots (Eds.), *Handbook of Media Branding* (pp. 145-156). Cham: Springer.
<https://www.doi.org/10.1007/978-3-319-18236-0>
- Noticias de la Comunicación* (1996, n. 163). *Radio. Cadenas Privadas*, pp. 52-43.
- Owers, J., Carveth, R. & Alexander, A. (2004). An Introduction to Media Economics Theory and Practice. In A. Alexander, J. Owers, R. Carveth, A. Hollifield & A. Greco (Eds.), *Media economics, theory and practice* (pp. 3-48). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pedrero-Esteban, L. M. (2000). *La radio musical en España*. Madrid: Instituto Oficial de Radio y Televisión.
- Pérez-Serrano, M. J. (2006). *La concentración de medios en España: Análisis de casos relevantes en radio, prensa y televisión*. Doctoral Thesis. Madrid: Universidad Complutense. Retrieved from <https://eprints.ucm.es/id/eprint/10207/>
- Picard, R. (2006). Historical Trends and Patterns in Media Economics. In A. Albarran, B. Mierzejewska & J. Jung (Eds.), *Handbook of media management and economics* (pp. 23-36). New York: Routledge.
- Picard, R. (2011). *The economics and financing of media companies*. New York: Fordham University Press.
- Picard, R. (2018). The Rise and Expansion of Research in Media Economics. *Communication & Society*, 31(4), 113-119. <https://www.doi.org/10.15581/003.31.35674>
- Piñeiro-Otero, T. (2016). La radio en la investigación comunicativa en España: una línea minoritaria para un medio mayoritario. *Signo y Pensamiento*, XXXV(69), 30-48.
<https://www.doi.org/10.11144/Javeriana.syp35-69.rice>
- Ramos del Cano, F. (2012). La concentración de la propiedad radiofónica: la pérdida de pluralismo en el dial español. *Actas IV Congreso Internacional Latina de Comunicación Social Universidad de La Laguna*. Retrieved from http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas.html

- Repiso, R., Torres, D. & Delgado, E. (2011). Análisis de la investigación sobre radio en España: una aproximación a través del análisis bibliométrico y de redes sociales de las tesis doctorales defendidas en España entre 1976-2008. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 17(2), 417-429. https://www.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2011.v17.n2.38123
- Robert-Agell, F., Justel-Vazquez, S. & Bonet, M. (2022). No habit, no listening. Radio and generation Z: snapshot of the audience data and the business strategy to connect with it. *Profesional de la información*, 31(5). <https://www.doi.org/10.3145/epi.2022.sep.15>
- SABI, Sistema de Análisis de Balances Ibéricos. Data base.
- Visiers, J. (2015). *Ventajas e inconvenientes de la radio de las estrellas. Análisis de la evolución de la programación de la Cadena COPE (1983-2013)*. Doctoral Thesis. Madrid: CEU San Pablo. Retrieved from <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=10t1bfCQsVQ%3D>