



## Hacia un nuevo modelo de negocio radiofónico: la radio corporativa<sup>1</sup>

Fernando Peinado-Miguel<sup>2</sup>; Dolores Rodríguez-Barba<sup>3</sup>; Miriam Rodríguez-Pallarés<sup>4</sup>

Recibido: 7 de junio de 2016 / Aceptado: 7 de noviembre de 2016

**Resumen.** La crisis económica originada a comienzos del este siglo XXI ha provocado importantes cambios en el mercado de la comunicación, y ha afectado a empresas, a medios, a profesionales y demás actores implicados en el sector de las industrias culturales. En el caso de la Radio, el estudio realizado por *MediaCom UCM* desarrolla un análisis comparativo sobre distintas maneras de generar contenidos radiofónicos en la actualidad desde plataformas tecnológicas digitales, ejemplos de innovación audiovisual y que mantienen también diferentes estrategias empresariales en la denominada Radio Corporativa. Se aplica una metodología propia de la investigación cualitativa apoyada en la entrevista en profundidad y la observación indirecta de diferentes casos objeto de estudio. Los resultados nos muestran nuevas perspectivas para la empresa radiofónica y nuevos escenarios para el desarrollo de esta actividad.

**Palabras clave:** Innovación; Emprendimiento; Empresa Radiofónica; Radio Corporativa; Modelo de negocio.

### [en] Towards a new model of Radio Business: Corporate Radio

**Abstract.** The economic crisis that originated at the beginning of this century has caused major changes in the communications market, and affected companies, media professionals and other stakeholders in the sector of cultural industries. In the case of Radio, the study by *MediaCom UCM* develops a comparative analysis of different ways to generate radio content today from digital technology platforms, audiovisual examples of innovation and also maintain different business strategies in the so-called Corporate Radio. A methodology of qualitative research based on in-depth interviews and indirect observation of different cases under study is applied. The results show us new perspectives for the Radio Company and new scenarios for the development of this activity.

**Keywords:** Innovation; Entrepreneurship; Radio Company; Corporate Radio; Business model.

**Sumario.** 1. Introducción. 2. Estado de la cuestión. 3. Metodología. 4. Antecedentes; 4.1. Modelos de radios corporativas; 4.2. Las tres empresas analizadas y su capitalización. 5. Sistemas de producción y recursos; 5.1. Desde la producción; 5.2. Los recursos. 6. Comercialización y posicionamiento. 7. Perspectivas de futuro. 8. Conclusiones. 9. Referencias bibliográficas. 10. Entrevistas.

<sup>1</sup> Este trabajo pertenece a la labor investigadora del grupo *Research and Learning of Media and Communications Management* —MediaCom UCM—

<sup>2</sup> Universidad Complutense de Madrid.  
E-mail: [peinado@ucm.es](mailto:peinado@ucm.es)

<sup>3</sup> Universidad Complutense de Madrid.  
E-mail: [lolar@ucm.es](mailto:lolar@ucm.es)

<sup>4</sup> Universidad de San Jorge (Zaragoza).  
E-mail: [mrodriguezp@usj.es](mailto:mrodriguezp@usj.es)

**Cómo citar:** Peinado-Miguel, Fernando; Rodríguez-Barba, Dolores; y Rodríguez-Pallarés, Miriam (2017): “Hacia un nuevo modelo de negocio radiofónico: la radio corporativa”, en *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* 23 (1), 147-164.

## 1. Introducción

La radio convencional pierde oyentes. Tanto la generalista como la temática mantienen unas audiencias cuyas edades son cada día más elevadas. Sólo el 11,6% de los oyentes de radio tiene menos de 24 años<sup>5</sup>, un indicador de que la audiencia adolescente ya no está en la radio de consumo lineal.

Las empresas radiofónicas defienden estrategias basadas en políticas de fichajes para mantenerse en el mercado y comercializar productos a partir de perfiles profesionales más protagonistas (como Carlos Herrera a COPE, o José Ramón de la Morena a OCR) pero también, desde sus portales y plataformas digitales, crean aplicaciones para dispositivos móviles que descarguen los programas de radio completos para su escucha en cualquier espacio y tiempo, lo que les permitirá alcanzar e interactuar con públicos más jóvenes y potenciar sistemas de consumo habituales entre las nuevas generaciones de usuarios como el *podcasting*.

Este modo de consumir radio gracias a los dispositivos móviles ha favorecido el consumo de podcast<sup>6</sup> en un 25%, alcanzando las seis reproducciones semanales por usuario<sup>7</sup>. En España más del 68% de los usuarios actualiza su lista de podcast cada tres días<sup>8</sup> y en su casa los escuchan más del 32%.

Es este un escenario marcado por la crisis económica y financiera de la primera década del siglo XXI, causante de importantes cambios en el mercado de la comunicación. Ha afectado a empresas, a medios, a profesionales y demás actores implicados en el sector de las industrias culturales. De todos los medios analizamos la radio, enmarcada en un proceso de cambio, que desde la innovación y el emprendimiento nos proyecta hacia nuevos y diferentes formatos y modelos de negocio como es el caso de la radio corporativa.

En este contexto, el grupo de investigación *Research and Learning of Media and Communications Management* (MediaCom UCM) desarrolla un análisis comparativo sobre distintas maneras de generar contenidos radiofónicos en la actualidad desde plataformas tecnológicas digitales, ejemplos de innovación audiovisual y que mantienen también diferentes estrategias empresariales. La metodología que se aplica es propia de la investigación cualitativa apoyada en técnicas de análisis como la entrevista en profundidad y la observación indirecta de tres casos objeto de estudios: StreamRadio, Diseño Musical y GoodiT.

<sup>5</sup> AIMC (2016): “EGM: año móvil abril de 2015 a marzo de 2016” <http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html>

<sup>6</sup> Edison Research (2015): <http://www.edisonresearch.com/podcasting-bigger-think/>

<sup>7</sup> Tecnexplora (2015): [http://www.tecnexplora.com/dispositivos/crece-consumo-podcast-seis-reproducciones-semanales-usuario\\_2015012800428.html](http://www.tecnexplora.com/dispositivos/crece-consumo-podcast-seis-reproducciones-semanales-usuario_2015012800428.html)

<sup>8</sup> 3ª Encuesta General Asociación Podcast (2014): <http://www.asociacionpodcast.es/2014/06/30/3a-encuestas-generales-asociacion-podcast-para-oyentes-y-podcasters/>

Los resultados obtenidos nos muestran nuevas perspectivas para la empresa radiofónica y nuevos escenarios para el desarrollo de esta actividad en un mercado diverso y fragmentado, multisoporte y disociado de las nuevas tecnologías.

## 2. Estado de la cuestión

De Peter Drucker, principal teórico de la escuela neoclásica de la administración, considerado el padre del concepto modelo de negocio, han surgido conceptos sobre los modelos de negocio de contenidos y las estructuras organizativas que pueden crear valor a partir de una oportunidad de negocio (Amit y Zott, 2001: 511) o sobre la arquitectura del producto o servicio como protagonistas de esos negocios y sus características en la definición de las fuentes de ingresos (Timmers, 1998: 3). Para las industrias culturales, sector en donde operan las empresas informativas, los modelos de negocio permiten conocer cómo se puede dominar el mercado desde el conocimiento del producto, de las estrategias de los modelos empresariales, comerciales y financieros.

Al referirnos a la empresa radiofónica, en los últimos años identificamos diferentes exposiciones sobre esta temática y como discurrirán los nuevos modelos (Peinado y Rodríguez, 2011: 150; Peinado y Fernández, 2012: 29; Núñez et al., 2015: 246) y otras más específicas (Gallego, 2010; Sánchez, 2010: web) como el podcast y la radio corporativa que nos acercan a la realidad del mercado radiofónico, de la profesión en la que se ampara y de cuantas tendencias se han producido para comprender que la radio no muere: se transforma.

Y surgen nuevos medios y formas de comunicación, desde el desarrollo y la investigación, para incrementar y mejorar el consumo de audio mediante sistemas de distribución de contenidos en modernos formatos *podcast* y *streaming* (Martínez Costa, 2015: 168)

La crisis ha quebrado empresas, cerrado medios, el despido de profesionales. Este desamparo laboral ha potenciado, en medio del tornado tecnológico, nuevas líneas de actuación de esos profesionales que ha terminado por apostar en favor de la innovación en comunicación.

Este estudio valora nuevos avances en torno a la radio corporativa como nuevo fenómeno de innovación y emprendimiento en el ámbito de la empresa radiofónica. La evolución de una radio de consumo lineal, de características convencionales y contenidos generalistas y temáticos, hacia una nueva radio, que surge como modelo de negocio en los EEUU y cuyo impulso innovador permite nuevos perfiles de emprendimiento para los periodistas y profesionales de la comunicación audiovisual, en el marco del movimiento *Low Cost* empresarial, modelo que surge precisamente en plena crisis económica y financiera.

En una sociedad cada día más audiovisual, el razonamiento de cuantos implementan estos nuevos servicios estriba en aprovechar los elementos narrativos y ensalzar el audiomarca, que deriva en movimientos como el *audio branding*, el *sound branding*, el *Sonic branding* o el *Acoustic branding*. Conceptos que se aplican en publicidad, a la publicidad en radio, nuevas maneras de distribuir y difundir contenidos mediante el *podcast* y el *streaming*.

El *audio branding* basa el modelo de negocio en un sonido marca que represente su identidad y sus valores de manera diferente. Es el sello de audio que marca la

diferencia bien con sonidos funcionales, con música o con voz y que se asocian a esa marca. Se trata de una reivindicación del audio frente a lo meramente visual en la mejora de la comunicación de la marca. Será este un vaso conductor a lo largo de este estudio que permitirá valorar la evolución de este medio, la radio, en favor de un nuevo modelo de negocio, como la radio corporativa (Piñeiro-Otero, 2015: 663) que traslada a los consumidores, mediante labores radiofónicas, el qué y el para qué de las acciones estratégicas allí donde los usuarios hacen usufructo del producto.

Desde el lenguaje radiofónico se aprovechan las ventajas de consumo bajo demanda que facilita el *podcasting* (Gallego, 2010; Sellas, 2011 y 2012: web; Aguayo, 2015: web) y demuestra la radio su efectividad en la construcción de la reputación, como se puede apreciar en el caso de la radio corporativa StreamRadio como herramienta válida en comunicación interna, motivacional y desarrollo de cultura empresarial.

### 3. Metodología

Este trabajo se apoya en un enfoque metodológico cualitativo, fundamentado en entrevistas, por lo que se hacía capital determinar el cómo formular las preguntas para alcanzar el éxito de la investigación. Pero el principio cognitivo trabaja desde la interpretación (Stake, 2007: 46) para, en lugar de establecer una norma, aplicar la lógica inductiva a los datos obtenidos tras el proceso de observación.

Toda investigación es siempre una intervención en un sistema social, lo que le hace perturbador para el sistema. El hecho de intercambiar información no reduce la opacidad del sistema y, a su vez, este no tiene razones reales para rechazar la investigación (Strauss, 1987: 22). En esta ocasión, la línea metodológica aplicada se basa en el estudio sistematizado de diferentes realidades a partir de un modelo de análisis y se desarrolla a través de la entrevista en profundidad de tipología semiestructurada y la observación indirecta, así como la corroboración de los datos a través de otras fuentes (Tamayo y Tamayo: 2004).

Triangulación metodológica de datos, de teorías y de métodos para estudiar este fenómeno (Denzin, 1989: 238) y enfrentarnos al problema en varias fases: Desde el diseño de la investigación, la formulación de preguntas lo más adecuadas posibles para alcanzar los objetivos y el inicio del trabajo de campo, hasta la selección de los casos y la recolección de los datos. A partir de esta metodología, los resultados de las entrevistas configuran la estructura de este trabajo en cinco bloques: I-Antecedentes de la empresa; II-Sistemas de producción y distribución; III-Recursos; IV-Comercialización y posicionamiento, y por último V-Futuro.

En el primer bloque se plantean el cómo surge la idea de emprendimiento, impulsores y sus perfiles, capital, condiciones del mercado y el marco legal que afecta al servicio que se ofrece. En el bloque segundo las preguntas están relacionadas con el producto, los clientes, las ventajas competitivas, la gestión de los contenidos y el soporte tecnológico utilizado. El tercero trata de averiguar los recursos materiales y humanos, su organización y gestión así como el modelo de financiación. En el cuarto bloque se buscan las líneas estratégicas de comercialización y posicionamiento de marca, para llegar a un último bloque en el que se buscan las perspectivas de futuro y la viabilidad de este modelo de negocio radiofónico.

En cuanto a la validez del conocimiento expuesto con la realización y difusión del estudio, resulta difícil de evaluar siempre. Los fenómenos existen también con independencia de nuestras afirmaciones acerca de ellos. La realidad se hace accesible a través de las diferentes perspectivas que la fenomenología aporta, si bien no se trata de presentar la realidad sino de reproducirla.

Los objetivos, a partir de los casos seleccionados para su análisis, tratan de ofrecernos qué diferencias, desde la operatividad en el marco español y su producción empresarial, nos invitan al desarrollo de la radio corporativa y su aportación al sector de la empresa radiofónica. Hemos trabajado diferentes modelos radiofónicos en el entorno de la radio corporativa en España mediante entrevistas personales: StreamRadio, Diseño Musical, GoodiT, que se han identificado entre la innovación comunicativa y la estrategia *low cost*, ideados y explotados todos ellos por profesionales de la información y de la radio, periodistas que entre sus principios configuradores aplican técnicas y narrativas del lenguaje radiofónico y la especialización de lo periodístico en cuantos contenidos elaboran para sus clientes.

#### 4. Antecedentes

Este trabajo identifica a las empresas españolas que ofrecen entre sus servicios productos de radio corporativa y participan de casos de éxito. Estas empresas a las que se ha llegado mediante la entrevista son StreamRadio, Diseño Musical, GoodiT, y además se han tenido como referente para el análisis a C21 Live Radio y Sono on Lorem. Cada una tiene un cometido que, en algunas ocasiones, se asocian a las demás o participan de ellas para desarrollar su modelo de negocio, bien de manera externa: el objetivo es compartir con el consumidor contenidos atractivos y de calidad y así fidelizarlo desde la marca; bien de forma interna, para contribuir a la cultura empresarial de la organización y facilitar dinámicas motivadoras de sus equipos de trabajo.

Radio Corporativa es aquella que parte de un estudio de márketing. Se estudia la marca, cuáles son sus objetivos, el público objetivo, en qué nivel se sitúa (alto — medio — bajo) y según los resultados se crea un canal, una radio, exclusiva para ese cliente. Siempre amparado por una plataforma en Internet y con un *player* en cada uno de los establecimientos con un IP *Adress* único para poder acceder de manera individualizada.

##### 4.1. Modelos de radios corporativas

Podemos encontrar cuatro modelos básicos de radios corporativas (Sánchez, 2010: web): *staff radio*, radio institucional, *brand radio* e *in store radio*:

— *Staff radio* es un canal de comunicación interna con formato radiofónico convencional pensado como elemento de motivación organizacional y de comunicación interna. El objetivo es facilitar a los centros de trabajo soluciones musicales y/o informativas personalizadas que permitan sintonizar a la empresa con sus empleados y difundir mensajes concretos sobre la marca, el sector, formación o felicitaciones de cumpleaños o aniversarios. Existen casos de éxito como en Apple y Orange. En

España, StreamRadio desarrolla, por ejemplo, la radio corporativa del Grupo Thyssenkrupp y Diseño Musical, en Canarias, lo aplica a Funcluben.

— Radios institucionales. Son emisoras diseñadas para organismos públicos y otras entidades políticas, sociales o culturales. Como las emisoras que operan durante una campaña política a favor de un partido o un candidato.

— *Brand radio*. Este modelo prima el contenido (musical, informativo y de entretenimiento) orientado a potenciar la identificación del usuario con los valores de la marca y su misión como empresa en el conjunto de la sociedad. Es un modelo de radio digital por internet y permite diseñar una emisora de radio personalizada y de alta calidad a partir de contenidos musicales y/o informativos asociados a los valores de marca. Ejemplos de empresas que cuentan con este servicio son Galp FM, Holiday Gym y Mini Preço (Dia) en Portugal, a quienes se lo elabora Diseño Musical.

— *In store Radio* es el formato heredero del hilo musical convencional, aunque existen algunas novedades en cuanto a la programación de contenidos, como la inserción de mensajes publicitarios de terceros gestionados por la propia marca y la automatización de las selecciones musicales, pero el uso es el mismo: se utilizan para personalizar el ambiente de un espacio comercial o de un lugar de trabajo con la idea de crear un paisaje sonoro que repercuta positivamente en las personas presentes. Es otro de los espacios que representa Diseño Musical.

Entre los servicios de radio corporativa, se tiende a la *Radio 4Brands*, manteniendo el servicio multicanal (o hilo musical) como formas de radio específicas para el cliente, además de diversos proyectos técnicos de sonido y el seguimiento de medios y la medición de escuchas. Hoteles IBIS y la cadena ACOR, tanto en España como Portugal y TGB (Restalia) son ejemplos de éxito desarrollado por DM de *R4Brands*. “Es un modelo para un consumidor muy de marca, favorable a las sinergias del consumo de marcas, que fideliza e identifica al usuario con la marca 360º, lo que permite tener actualizado el catálogo de productos de esa marca y ofrecérselo a ese consumidor gracias al geomarketing con apps. Será el principio del Street marketing” (Rafael Ibáñez, 18-12-2015).

En estos momentos, con las aportaciones tecnológicas como Shazam, Spotify, SoundCloud, iTunes, etc., que permiten al propio consumidor identificar, catalogar y gestionar contenidos, podemos añadir una línea estratégica más en los diseños de *audio branding*: potenciar la participación del público al mismo tiempo que las empresas tienen una presencia activa en estas plataformas con contenidos musicales, segmentados y sociales, que suponen un paso más en esta experiencia de marca (Castelló, 2010).

Los cambios tecnológicos han desarrollado y consolidado la comunicación en movilidad y la democratización de los dispositivos móviles han determinado nuevos hábitos de consumo de los usuarios, basados en la participación y en las acciones sociales propias de la gestión del conocimiento (Blanco, et al., 2013: web). Cuando este tipo de comunicación y la tecnología que la soporta se convierten en habituales en la sociedad, la base del servicio de radio corporativa, como se llama al *podcast*, se populariza y fomenta este nuevo modelo de negocio (Clark, 2014: web).

Tabla 1. Empresas que ofrecen servicios de radio corporativa en España. Casos de éxitos contrastados. Elaboración propia.

Empresa	Dirección electrónica	Actividad
Goodit	www.goodit.es	Brand Radio, Staff Radio, Eventos Streaming, Producción de contenidos y Seguimiento de Medios
Stream Radio	www.streamradio.es	Brand Radio, In Store y Staff Radio
Diseño Musical	www.disenomusical.com	Brand Radio, Servicios multicanal, Radio 4Brands y Proyectos DM
Sono on Lorem	www.sonoonlorem.com	Brand Radio, Eventos Streaming e In Store.
C21 Live Radio	www.cires21.com	Seguimiento de Medios, Eventos Streaming

En *Audible Revolution* (Hammsersley, 2004) se sugiere por primera vez el término *podcasting*, y se reflexiona sobre los nuevos tiempos de la radio no profesional a consecuencia del abaratamiento de costes en la distribución de contenidos de audio, lo que conduce a la aparición y generalización del formato de compresión conocido como mp3 y que provoca que se popularicen los reproductores *iPod* de Apple.

La decisión de Apple en 2005 de apoyar la distribución de contenidos radiofónicos y musicales *on demand* al comercializar la versión 4.9 de iTunes, para reproducir música en los ordenadores tanto en entorno Windows como Machintosh y sincronizar los reproductores iPod, resultó fundamental.

Desde ese momento, el número de medios de comunicación, webs informativas, sitios corporativos y blogs que empezaron a ofrecer contenidos de audio descargables fue exponencial. Desde 2004, momento en que Google ofrece una búsqueda de la palabra *podcast* (Checa, 2013: web) podemos encontrar 235 millones de entradas.

#### 4.2. Las tres empresas analizadas y su capitalización

La primera de las tres empresas sometidas a estudio es StreamRadio, que “ofrece a empresas, organismos e instituciones la posibilidad de incorporar a su estrategia de marketing la creación de una plataforma propia de radio para dar a conocer sus productos y promociones y difundir información de interés corporativo” (Sánchez, 17-11-15)

StreamRadio nació con un capital inicial de 3.000 euros. Desecharon formatos de ayuda al emprendedor como lanzaderas, aceleradoras o viveros y se lanzaron al mercado con sus recursos propios. Tras abordar su primer proyecto con The Phone House, ampliaron capital con formato *business angel*, en contraposición al *venture capital* o fondos de capital riesgo. Los *business angel* aportaron un capital entre los 15.000 y los 20.000 euros, hasta completar una inversión total cercana a los 100.000 euros y sumar un máximo del 49% de la empresa, quedando el 51% en manos de los tres socios iniciales.

Surge a partir del modelo *In Store Radio*, concepto de hilo musical que toma de la empresa americana In-Store Broadcasting Network (IBN) para después ampliar sus servicios. Testean la idea en Colombia al crear una marca radiofónica como herramienta de propaganda del Partido Verde, y tras su éxito ponen en marcha Expressa

Radio. Por razones prácticas y de marketing cambian el indicativo a StreamRadio, que se crea como SL en Londres.

Los tres socios iniciales e impulsores de la idea provienen del ámbito de la comunicación radiofónica —así es que el proyecto cuenta con marcados tintes periodísticos como *background*— y dan el pistoletazo de salida en 2006, sin realizar estudios de mercado previos y con un plan de viabilidad limitado por el presupuesto inicial.

El proyecto piloto se aplicó a la empresa The Phone House, perfil del modelo *In Store Radio*, y desde entonces multiplicó el número de clientes y servicios. Actualmente operan en 50 idiomas, en 80 países y en más de 900 puestos de trabajo.

La segunda es GoodiT, cuyas raíces son dos empleados con más de 20 años como profesionales que tras la concentración de frecuencias de Punto Radio (Vocento) en la Cadena COPE se quedan en el paro, y deciden en 2013 “emprender un viaje de formación y al mismo tiempo de descubrimiento de este nuevo escenario que se presentaba ante nosotros. Desde nuestra situación, nuestro perfil era más técnico, pero contábamos también con una bolsa de compañeros que, al igual que nosotros, nos habíamos quedado fuera de juego y había un montón de perfiles, como locutores, productores...” (Maldonado, 15-01-2016)

Con un capital inicial de unos 25.000 euros, se constituyen como una Comunidad de Bienes, pues jurídicamente, en ese momento, era la única manera de capitalizar el paro. Cuando todos querían ser *Community Manager* “a Jorge se le ocurrió un modelo de negocio que, realmente, era una radio corporativa y, entonces, como teníamos colegas que unos tenían perfil de periodista deportivo, otros eran técnicos de exteriores, otros eran de informativos... hicimos un piloto, se lo fuimos a vender a una empresa y empezamos por ahí. Nos juntamos 4 o 5 personas, lo presentamos a la empresa y pensamos que por ahí podía haber un nicho de mercado. Realmente era una radio corporativa pero nosotros no sabíamos hacia donde podía ir el mercado” (López, 15-01-2016)

Han colaborado con Stream Radio, cuando necesitaban instalaciones donde grabar y elaborar programas para sus clientes. Mantienen buena relación, pero mientras que StreamRadio tiene un perfil más de *márketing*, GoodiT tiene una perspectiva más de producción de contenidos audiovisuales.

La tercera es Diseño Musical, que opera en España con Ambimedia Marketing (diseño visual) bajo una marca común: Cloud Casting. Se inicia en 2005 con un capital social de 3.006 euros, pero la inversión total del capital operado es de 280.000 euros, y en este momento el proyecto está en torno al medio millón de euros. Con un “espíritu diferenciador, esa radio corporativa de la que venimos hablando, ese hacer algo más por el cliente y poder empezar a tratar la música ambiental o los audiovisuales como un elemento que sea capaz de identificarte como marca, pero que también dinamice las ventas que al final es lo que todo el mundo está buscando” (Ibáñez, 18-12-2015).

También en esta ocasión los antecedentes profesionales son la base para la puesta en escena de este proyecto, cuyo *background* radiofónico parte de la fundación de Ona Catalana, primera cadena de radio catalana fuera del ámbito de la Generalitat, que se vendería a la Cadena SER. A continuación participó en DMX España, multinacional de música ambiental, cuyo origen era MUZAC, auténticos inventores del hilo musical a partir de cintas, ya en la década de los sesenta en Estados Unidos.

En lo digital, en su momento en España el mercado de la música ambiental se lo repartían Telefónica (que daba el servicio a través del cable telefónico) y Musicam



(que utilizaba las subportadoras de ciertas emisoras de FM que no se utilizaban). Esos conocimientos como director musical en Musicam le permiten participar en la fundación de Vía Digital y Canal Satélite Digital, digitalizar los servicios y transformar las subportadoras a los servicios de satélite y servicios computerizados.

La gran carencia era el servicio al cliente, razón para crear DM (Diseño Musical pertenece a la familia Ibáñez) como empresa de servicios de música ambiental. En 2011, con la fundación de Cloud Casting, será una de las siete empresas del holding, con la estrategia de cruzar recursos y un concepto asociativo “de grandes amigos”. Rafael Ibáñez es el Vicepresidente de Márketing y Ventas de Cloud Casting a nivel mundial. La responsabilidad de la cuestión financiera es de Tibor Cobari, propietario de otra de las empresas del conglomerado y que opera en el este de Europa.

## 5. Sistemas de producción y recursos

Las empresas objeto de estudio clasifican su oferta de servicios en diferentes estructuras de radio corporativa a partir de servicios como multiplataforma, servicio de *podcast*, eventos por *streaming*, seguimiento de medios. Producen contenidos para radio y otros recursos de audio para sus clientes además de ofrecer soluciones interactivas en un mercado todavía desconocido pero suficientemente competitivo y regulado que acentúa las dificultades de mercado para estas empresas. La distribución se realiza mediante agregadores como iVoox, iTunes, Spotify, Sound Cloud, y por cualquier dispositivo que cuente con una conexión a Internet: ordenador, smartphone, iPad, Android, etc.

### 5.1. Desde la producción

La radio corporativa presenta formatos web o app móvil que incluyen secciones de “toda la vida” como el “quién es quién”, recordatorios de eventos y cumpleaños, entrevistas personales a miembros de la comunidad laboral, buzón de sugerencias, para completar y fomentar la comunicación del entorno empresarial. Conjuga contenidos musicales e informativos, siempre vinculados a los intereses del cliente, elemento clave para la producción que se adapta a las exigencias y particularidades de la empresa retributiva.

El sistema de producción se adaptará al perfil del cliente a quién se le presta el servicio y el modelo variará. Por ejemplo, StreamRadio ofrece un *Staff Radio* para ThyssenKrupp, al ser una empresa con múltiples espacios laborales y empleados en movilidad, con el objetivo de fomentarles identificación con la compañía.

En el caso de *In Store Radio*, el cliente objetivo es aquel cuyo negocio se disecciona en diferentes locales y que exige personalización por localización, es decir, diferentes idiomas o promociones en función de su posicionamiento geográfico. Ejemplos de ello son empresas como The Phone House o Mercadona.

Otro caso es el del *Brand Radio*, cuyas posibilidades dependen de las necesidades del cliente, de sus recursos propios, de las empresas del sector de las telecomunicaciones o ejemplos consolidados y con gran recorrido en el campo de la promoción de eventos que cuentan con un *backup* de contenidos propios disponibles para componer la programación de su propia radio corporativa nada desdeñables. Y la consecuencia de una radio corporativa de marca es el *Radio4Brands*, que de momento, como hace DM, solo se distribuye por *Smartphone*.

En cualquiera de los casos comentados la ventaja competitiva del servicio ofertado se fundamenta en los activos intangibles de una organización, en el capital humano y el valor de marca. Se trata de una actividad estratégica para la empresa cuyo eslabón es la comunicación corporativa direccionada hacia el oyente-empleado o el oyente-consumidor. StreamRadio se define como productor y responsable de la comercialización y el marketing del servicio radiofónico, mientras que la publicidad externa es competencia del cliente, igual que la selección de contenidos de lo que es, en definitiva, su propia emisora de radio corporativa.

La fortaleza de StreamRadio se basa en la personalización del servicio a sus clientes, por esta razón no se contempla, hasta el momento, dar valor a sus contenidos como activo intangible para su propia organización, como elementos susceptibles de ser reutilizados en diferentes proyectos y optimizar así el proceso de producción que le es atribuido a la empresa analizada. Pero dichos contenidos no dejan de ser custodiados en formato digital, a modo de copia de seguridad, sin mayores pretensiones de descripción documental. Estos contenidos se archivan de forma sistemática en el mismo CPD del servidor de StreamRadio y, por otro lado, cada cliente posee los *podcast* de su propia emisión en su intranet.

En términos de distribución, StreamRadio depende de un servidor ajeno ubicado en EE.UU que replica la señal en Alemania. A través de un juego de servidores aseguran la no caída del servicio que, hasta el momento, no ha dado el salto a plataformas de distribución de audio en línea como SoundCloud o Ivoxx.

GoodiT es una empresa de servicios (en su web se presenta como estudio de radio independiente) que produce contenido de audio en vivo y en web para un tercer cliente (ejemplo, “Carne Cruda<sup>9</sup>”) que es sobre quien recaen los costes. Ofrecen servicios de radio corporativa para personalizar las webs de empresas y pretenden una comunicación más cercana, grabación de audiolibros, libros digitales, cuñas de publicidad, autopromociones y cuantas realizaciones profesionales les demanden.

Sus instalaciones están agendadas a partir de las necesidades de sus clientes, pero manteniendo la prioridad para los más asiduos. Según la demanda del cliente, “contratan un locutor, hacemos el audio y se lo montamos a nuestro cliente. Hemos hecho audios para cuñas de televisión, pequeñas píldoras de comunicación (Iberia) pero nosotros como tal, no tenemos una radio corporativa” (López y Maldonado, 15-01-2016)

En el caso de Diseño Musical constan dos sistemas: la distribución por *streaming*, con su propio CMS (tienen equipo informático que lo ha desarrollado) y su propia monitorización, para conocer en todo momento el ritmo de las máquinas, los fallos...e incluso adelantarse a una caída de internet y adelantarse a una caída de línea de la tienda; y el *Store of Forward*, un dispositivo con un disco duro y un software. DM envía la música a ese disco duro y desde el mismo se reproduce. Si se cae internet puede seguir funcionando aunque sin modificaciones.

“Las máquinas son 24 horas. Las parrillas se configuran en función de lo que consideran en el departamento musical. Y si el establecimiento cierra a las 00:00, pues desde las 00:00 a las 08:00 la máquina se pone en silencio, pero sigue funcionando, sigue estando además en 2º plano de manera que podemos acceder y meter música por la noche, que son los momentos de menos tráfico de Internet” (Ibáñez, 18-12-2015)

<sup>9</sup> <http://www.eldiario.es/carnecruda>

La Ley 1/1996 es el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual y afecta directamente a la producción y recursos de todas estas empresas. Se ha revisado recientemente en lo referente a los derechos de reproducción, reproducción mecánica, comunicación pública y demás, pero continúa la disputa respecto a la gestión de los derechos de autor de la SGAE (Sociedad General de Autores Españoles), o de los productores agrupados bajo las siglas AGEDI, los intérpretes y ejecutantes (AIE) y las librerías musicales. Diseño Musical defiende la libre circulación de mercancías pues “una canción también es para nosotros una mercancía. Esto no es tan fácil que lo entiendan, sobre todo porque la SGAE y AGEDI están como un poco anclados en la idea de que “esto a mí no me lo quita nadie”... la SGAE es verdad que sí ha entendido que esto puede ser así; AGEDI lo entiende menos. Existe un marco legal, lo respetamos, pero lo discutimos. Nosotros tenemos acuerdos con SGAE y con AGEDI para los servicios de su repertorio” (Ibáñez, 18-12-2015)

El abono por un lado a la SGAE por los derechos de propiedad intelectual, y por otro a la Librería musical (Universal, caso de GoodiT o Diseño Musical con modelo propio) por distribución y explotación, encarece la tarifa final para el cliente. El uso de una sintonía u otra variará el precio, así como la difusión de la misma según sea en radio o en internet. Por ejemplo, la librería musical contratada por GoodiT, Universal, “si les resulta muy cara y el cliente no respalda económicamente, no se puede usar la librería y nos complica mucho nuestro trabajo” (Maldonado, 15-01-2016)

Hay fórmulas de librerías que son *Creative Commons* que se pueden utilizar, si bien no siempre se puede hacer uso de ese tipo de librerías. “La música y los efectos son lo más enrevesado de este universo. Trabajar para terceros nos ayuda a blindarnos ante cualquier circunstancia legal, no es nuestra producción. Otra cosa sería si hacemos una radio corporativa, entonces sí tendríamos que gestionar todos esos detalles sobre los derechos, y tendríamos que contratar un abogado” (López, 15-01-2016).

También encontramos servicios de Radio Corporativa libre y con SGAE, Radio-4Brands libre y con SGAE. La decisión la toma el cliente. “Hay muchos clientes que por su idiosincrasia tiene que ser música conocida. Por ejemplo TGB (The Good Burger) es un nuevo concepto de hamburguesa gourmet del grupo Restalia, el mismo de 100 Montaditos, un lugar donde quieres que el cliente se sienta muy bien lo que implica que la música tiene que ser conocida. Pues con SGAE. Pero si está en un Centro Comercial, de paso, la misión de la música es acompañar al usuario desde que sale de su coche hasta que llega a su punto final o zona de tiendas, ocio... hay que acompañarle, ¿cuánto tiempo? ¿20 minutos? Y en ese tiempo ya habrá entrado en Zara o en Mango... y cada uno de esos establecimientos tendrá su concepto musical diferente. En este caso, sin SGAE” (Ibáñez, 18-12-2015)

## 5.2. Los recursos

El modelo de ingresos de estas empresas es consecuencia del pago por servicio ofertado, con presupuestos cerrados que huyen de la variable del éxito y están totalmente adaptados a las necesidades puntuales del cliente. Los clientes de estas empresas solicitan se les presupuesten y desarrollen diferentes acciones como el diseño de radio corporativa (y no mantienen ninguna otra relación comercial mientras el diseño funcione como se espera, caso de StreamRadio). A otros se les hace el diseño y se les elabora, locuta y comercializa los contenidos, tanto informativos,

como publicitarios (Diseño Musical). A otros clientes se les produce y locuta los contenidos informativos pero sólo se graban los contenidos publicitarios, mientras que la gestión y comercialización de los anunciantes la realiza el departamento comercial del cliente (GoodiT).

GoodiT es una empresa pequeña. Sus dos socios cubren las demandas básicas laborales y completan con una base de datos de profesionales *Freelancers* o colaboradores autónomos que han ido elaborando en los tres últimos años. Disponen “de muchos amigos, date cuenta que yo he estado en Onda Cero quince años trabajando y otros ocho en Punto Radio. Sólo de eso, tienes miles de contactos que les llamas y vienen, te hacen un piloto, una prueba... de la idea del cliente, hacemos una realidad. En ese sentido estamos muy bien” (López, 15-01-2016)

Trabajan con Audacity (software libre) y con Xframe, que es el gestor de audio profesional para los falsos directos comercializado por ASPA en España. No crean archivo pero si suben contenidos como por ejemplo “carne cruda” a iVoox. Los programas los dan enteros, y no viralizan si el cliente no lo contrata. “El cliente para ahorrar costes (horas de producción) lo edita en casa. GoodiT entrega el programa completo. Cuando te ocupas de un producto en su lineal, eres radio corporativa” (Maldonado, 15-01-2016)

La sede principal de *StreamRadio* está en Londres. Cuenta con otras tres oficinas en Madrid, Lisboa y Miami. La sede de Madrid, se ubica en Pozuelo de Alarcón y, aunque poseen estudios físicos, es tendencia que los propios locutores sean los que graban en sus equipos particulares los contenidos que venden a los clientes. En España sólo opera desde la locución, pues sus servidores fijos, contratados de forma externalizada, están ubicados en EE.UU.

El capital humano de la empresa está constituido por los tres socios fundadores: El Director General y CEO (Nacho Montero), el Director Comercial y Marketing (Francisco Sánchez) y la Directora de Contenidos (Cristina Mosquera), además de otros seis socios consultores o *business angels*<sup>10</sup>. Mención especial merecen los cuatro *partners* que se identifican como socios tecnológicos: Audioemotion, Serverroom, Centova y Cristaliza.

En lo que respecta a la gestión de recursos humanos al margen de la directiva que trabaja directamente en radio corporativa, encontramos un departamento que se mantiene desde los inicios de StreamRadio, vinculado a proyectos como el de Holiday Gym. Los equipos cuentan con locutores *freelance* a los que se contrata por obra y servicio y que pueden grabar sus piezas tanto en las instalaciones de StreamRadio como en estudios propios o asociadas (como en un inicio con GoodiT), siempre sin fondo musical, para después montarlas.

Diseño Musical tiene oficinas en Barcelona, en Hospitalet, en Madrid y en Lisboa, además de una delegación en México. En la actualidad tiene en plantilla a diez personas para temas musicales, productores, gestor de los locutores (se mantienen con tres *freelances*), el tema administrativo, comercial, marketing y poco más. Dos personas encargadas de coordinar a los equipos técnicos van a proyecto. Tienen equipos en Londres, Budapest, Ámsterdam, Barcelona y San Diego.

---

<sup>10</sup> Se trata de aportar valor añadido al proyecto más allá del precio, en formato de RRPP, nexos de unión con otros sectores o conocimientos específicos o complementarios en la materia. De este condicionante se infiere la implicación colaborativa.

## 6. Comercialización y posicionamiento

Es un mercado que ha eclosionado con el podcasting y los programas especializados de producción propia que no se pueden hacer en casa, que requieren de una cierta calidad y profesionalidad, en contraposición a los *youtubes* y friquis caseros usuarios de agregadores. La profesionalización hace viable proyectos emprendedores, “si bien el problema está en el valor del trabajo. Una hora de estudio tiene un precio, pero además el beneficio se obtiene si el producto tiene difusión en redes sociales, en web... y todo eso vale dinero. Toda producción requiere de inversión y esta suele ser de particulares. Las marcas no acaban de confiar en el producto, si bien cada día abren más la puerta y escuchas, algo que antes no era así” (Maldonado, 15-01-2016)

Estas empresas tienen sus tarifas con una horquilla que va según el tipo de cliente, de establecimientos, del tamaño de los proyectos, “pero no se involucran en un negocio de éxito, en beneficios por éxito, dado que en el tema del audio no es fácil de medir y, si al final tienes dos datos para cruzar, te sale una X” (Ibáñez, 18-12-2015) Sin embargo si trabajan, Diseño Musical, en soluciones Kinéticas (espejos para control gestual sin tocarlos) y de reconocimiento de género, de edad, de sexo, con el fin de conocer cuántas personas han entrado en un establecimiento, cuántas mujeres, cuántos niños, etc., y poder cruzar datos.

Existe un perfil de consumidor muy comercial entre los 16 y los 25-30 años que solo consume música en agregadores, sobre todo Spotify e iToones, por lo que SoundCloud e iVoox son excelentes soportes para podcast, que además de clientes de agregadores buscan productos en otras plataformas, donde funcionan las Redes Sociales, tienen blogs y, además, son usuarios con muchos seguidores. Internet ha hecho posible que el usuario final decida dónde y cómo buscar. Los agregadores juegan un papel, las redes sociales otro. La comercialización se da según sea la forma de consumo o la visibilidad de la plataforma en la que se consuma. Y la clave sigue siendo la audiencia, número y perfil.

Los clientes ven lo que pueden comercializar al poder cuantificarlo. Un podcast en iVoox permite ver las descargas reales, y ese número son los impactos de valor del producto. Hasta ahora la estrategia pasaba por promocionar los propios casos de éxito en los diferentes escenarios donde realizar la actividad, desde el ámbito universitario, obras colectivas, siempre con el objetivo de un posicionamiento de referencia en el nicho de la radio corporativa. Desde hace muy poco tiempo, las redes sociales están presentes en la estrategia de comunicación de las empresas e incluso la gestión depende de los propios directivos.

En el caso de StreamRadio, la Dircom se ocupa de Twitter y el CEO de la empresa de *Facebook*, mientras que el Director Comercial y Marketing y la propia DirCom se responsabilizan de los comunicados oficiales y notas de prensa. Asumen como principal estrategia de comunicación los casos de éxito de sus proyectos y la medición de audiencias se convierte en un aspecto clave.

En el mercado digital ComScore, Quantcast, Alexa o Nielsen ofrecen estudios de medición aproximativos ajenos a las empresas propietarias, pero no son homogéneos en cuanto a los datos de audiencia online. En el caso de StreamRadio, fundamenta el control de usuarios en:

- a) IP conectadas al servidor y la descarga de *podcast*. Cabría preguntarse en este punto qué ocurre con los casos del servicio *In Store Radio*, cuyos oyen-

tes son clientes móviles de la empresa receptora del servicio de StreamRadio. La respuesta implica a dicha empresa y a StreamRadio y se reduce a una aproximación numérica, resultado de la cuantificación de clientes diarios y las IP conectadas al servidor;

- b) los sistemas de gestión de StreamRadio y de sus clientes no están conectados, así es que es el propio cliente el que, *a posteriori*, compara la parrilla de emisión con sus ventas y puede extraer conclusiones válidas sobre la eficacia del servicio en términos de rentabilidad. Si nos ceñimos al servicio *Brand Radio*, la medición usuarios *online* en internet y en APPs es un campo cuestionado en términos de eficacia real.

Podemos encontrar otras acciones para comercializar la promoción desde la formación, como le ocurre a GoodiT, que cuenta con *partners* en centros profesionales de formación profesional (IE Puerta Bonita de Madrid, el Centro de Estudios Visuales o la Universidad Antonio Nebrija) con quienes colaboran. Para una empresa nueva como GoodiT la agenda de contactos es fundamental para extender y entender su negocio. “Si facilitas las cosas, si los clientes salen satisfechos y se cumplen las expectativas que pretendían, en cuanto que surja la necesidad, llamarán, solicitarán nuestros servicios y buscarán asesoramiento” (Maldonado, 15-01-2016)

También el *audiobranding* o voz corporativa vuelve a resultar un elemento comercial de diferenciación. En la radio la voz del medio ha supuesto una piedra fundamental dentro de las parrillas de programación y los directores de programas han sido muy recelosos de cambiarlas. Identificación de la cadena, de los programas de la cadena... incluso en un momento como el actual, en el que somos muy conscientes de la emisora que seleccionamos y escuchamos, esa voz corporativa del locutor de parrilla puede retener un oyente. Es un indicativo básico que permite reconocer y diferencia un producto de otro similar, incluso cuando lo que se demanda es solo contenido, que también depende de perfiles de edad: de cincuenta en adelante se busca la emisora de siempre. “Desgraciadamente, el perfil más joven ha perdido la capacidad de selección, con poco criterio, e incluso, más que contenido, busca identificación. Es más, los jóvenes no escuchan la radio...” (López, 15-01-2016)

## 7. Perspectivas de futuro

En un mercado en el que los más jóvenes demandan sus propios contenidos, no consumen programación líquida en televisión o radio y los movimientos transmedia se imponen, el público consumidor de contenidos de audio ha cambiado. Ahora demanda opinión, se identifica con el contenido, para después poder opinar y, además, estar de acuerdo. Además, “Internet ha desbloqueado muchas líneas rojas y ha enriquecido mucho ese contenido. Hay una cantidad de talento fuera que, por distintas circunstancias, en otros periodos de tiempo estaban fuera y no había manera de incorporarlos a la difusión de contenidos, porque no existían las herramientas. Verlos ahora es maravilloso. Es maravillosos verles haciendo cosas” (López, 15-01-2016)

Si la evolución del podcast es similar a la de USA y UK, la clave está buscar esa herramienta simple, sencilla y eficaz que haga que el usuario pueda disponer de ese

audio y lo pueda viralizar. Ahora hay muchas herramientas pero a cada usuario le gusta una y las investigaciones buscan no solo como elaborar los contenidos, sino más bien en cómo se van a servir esos contenidos. Por ejemplo, la creación de un *player* que iguale al audio con el video. “Para nosotros eso es muy importante, todos formamos parte al final de este entramado, nosotros somos los de producción, pero si no se distribuye bien no se produce y si no se produce yo no hago negocio” (Maldonado, 15-01-2016)

Fidelizar a los oyentes, con regalos, cuidar mucho a su audiencia, promocionar los programas, viralizar las entrevistas y contenidos exclusivos, dar mucho valor a sus contenidos. En el plano musical no se observan grandes cambios, si bien aparecen sinergias en función de la tipología de clientes. Diseño Musical apuesta por el sistema Kinético, mediante la utilización de las cámaras Kinet de Microsoft para identificar perfiles y gestionar sus demandas.

Espejos con audio gracias a los altavoces que lleva incorporados, con sensores de presencia, pueden ser un *front office* donde mostrar contenidos, ofrecerlos, comparar productos... pero se reserva para algunos tipos de establecimientos. “Neiman Marcus es probablemente la cadena de grandes almacenes más lujosa de EE.UU. y allí hemos puesto el espejo más grande que hemos fabricado, en España, hasta ahora de 2,5 x 2 m., con dos pantallas de 55 pulgadas” (Ibáñez, 18-12-2015).

En el salto a la radio digital todavía no se han consolidado estrategias conjuntas con actores que históricamente han colaborado como impulsores de los cambios tecnológicos radiofónicos, como los coches de alta gama —determinantes para la popularización de la FM e incluso de la telefonía móvil (TAV)—. Aunque la dependencia de variables externas como la democratización del acceso a la internet en movilidad o la calidad de la banda ancha en términos económicos, son condicionantes para la radio corporativa, la evolución en este campo vivida en las últimas dos décadas parece jugar a su favor.

Una radio corporativa microlocalizada, en plataformas de distribución comercial, en barriadas donde exista un interés comercial, en espacios de ocio y entretenimiento. Al igual que la geolocalización resulta un avance muy importante para la monetización de aplicaciones móviles, la *Radio 4Brands* puede facilitar la geocomercialización o el *Marketing Street*, gracias a la localización de la distribución de los contenidos próximos a los usuarios finales.

Control y medición de consumos del *live streaming* mediante interfaz web desde las que poder visualizar todos los datos, en tiempo real, así como cruzar con consumos retrospectivos, confirmar picos de usuarios y duración media de conexión, además de poder conocer el estado de la publicación del contenido.

## 8. Conclusiones

La radio convencional si tenía *Background*. La nueva radio no lo tiene. En este marco en el que se fomenta la Empresa Radiofónica, la innovación se configura como elemento básico de cuantos aconteceres la tecnología acentúa, participa y socializa. Una nueva radio, la radio corporativa, dirigida a usuarios que ya son beneficiarios de nuevos modelos de negocio en el sector de las industrias culturales y que explica a los consumidores o usuarios la afinidad, las gestiones, el trabajo y los valores de las organizaciones de forma estratégica y en el mismo lugar de consumo

o de uso. Y todo ello desde el lenguaje radiofónico, desde el medio que, a día de hoy, ha demostrado mayor capacidad para conseguir credibilidad y complicidad con la audiencia sin necesidad del sacrificio de la dedicación exclusiva.

Estos tres casos de estudio nos presentan proyectos innovadores con resultados diferentes. En el caso de GoodiT, se ha cumplido el objetivo del autoempleo, pero el proyecto no está garantizado, al tener tan solo cinco clientes fijos. La expansión del negocio pasa por la formación. GoodiT no es una radio corporativa, aunque al entrar en su web lo parezca, sino un estudio de radio independiente.

Los otros dos casos, StreamRadio y Diseño Musical, si proyectan radio corporativa. StreamRadio, es un ejemplo de consolidación de este modelo de negocio aplicado a la radio, desde el soporte tradicional al propiamente digital, *online* y especializado. Se trata de una propuesta novedosa que afronta un reto importante tanto para su actividad como para el propio sector, pero que muestra claros casos de éxito que se pueden convertir en tendencia, algo que, sin duda, provocará un seguimiento activo que facilitará establecer comparativas temporales para reconocer la evolución del sector, con resultados mucho más fiables.

En todos los casos se han creado nuevos perfiles profesionales, existen antecedentes que permiten su *know to do* radiofónico. Ofrecen una radio cercana, interactiva, y en el caso del *staff Radio*, una radio interlaboral de proximidad organizacional. Incluso se puede establecer como una emisora de radio a la medida del negocio, con una programación adaptada a las necesidades del cliente marca.

Han creado formas diferentes y complementarias de distribución digital de audio, mediante agregadores, redes sociales, plataformas web e incluso hertzianas (no se debe descartar al DAB para su uso en el sector de la automoción) que se utiliza según sea la necesidad. Y siempre con contenido personalizado, dirigido tanto a usuarios como consumidores de aplicaciones con las que podamos conocer tendencias, lo que se puede aprovechar tanto para la información como para la publicidad.

La base de la radio corporativa es el podcast, máximo exponente de la nueva radio digital y personalizada que ocupa espacios que no alcanza la radio generalista y cuyo contenido ha de ser atemporal, de interés, de comercialización perfilada y con una distribución multiplataforma.

## 9. Referencias bibliográficas

- Aguayo López, Virginia (2015): *El podcast como herramienta de comunicación empresarial*. Tesis doctoral. Director: Mendiz Noguero, Alfonso. Málaga, Servicio de Publicaciones y Divulgación Científica de la UMA. Disponible en: <http://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/10062> [Consulta: 27 de mayo de 2016]
- Amit, Raphael y Zott, Christoph (2001): "Value Creation in E-Business". *Strategic Management Journal*, 2, 493-520. <http://DOI: 10.1002/smj.187>
- Blanco Hernández, María; López Rivero, Alfonso; Rodero Antón, Enma y Corredera de Colsa, Enrique (2013): "Evolución del conocimiento y consumo de podcasts en España e Iberoamérica". *Tripodos*, 33, 53-72.
- Castelló Martínez, Araceli (2010): *Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales online*. Alicante, ECU.



- Checa García, Fernando (2013): “El uso del podcast y wikis como herramientas de generación y gestión del conocimiento”. *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 40, [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_NOMA.2013.v40.n4.48339](http://dx.doi.org/10.5209/rev_NOMA.2013.v40.n4.48339).
- Clark, Dorie (2014): “Here’s the future of Podcasting” en *Forbes*, 19 de noviembre, en: <http://www.forbes.com/sites/dorieclark/2014/11/19/heres-the-future-of-podcasting/#2178e4cdc7e6> [Consulta: 26 de mayo de 2016]
- Denzin, Norman K. (1989): *The Research Act*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Gallego Pérez, Ignacio (2010): *Podcasting. Nuevos modelos de distribución para los contenidos sonoros*. Barcelona, UOC.
- Hammersley, Ben (2004): “Audible Revolution”, en *The Guardian*, 12 de febrero, en: <http://www.theguardian.com/media/2004/feb/12/broadcasting.digitalmedia>. [Consulta: 20 de mayo de 2016]
- Martínez-Costa, Pilar (2015): “Radio y nuevas narrativas: de la crossradio a la transradio”, en Oliveira, Magdalena y Ribeiro, Fabio (Eds.): *Radio, sound and Internet*, 168-187, en: [http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs\\_ebooks/article/view/2175/2092](http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/view/2175/2092). [Consulta: 25 de mayo de 2016]
- Núñez, Víctor; Peinado, Fernando; y Pérez Serrano, M<sup>a</sup> José (2015): *La empresa informativa en la era digital*. Madrid, CEF.
- Peinado, Fernando y Fernández Sande, Manuel (2012): “La Empresa Radiofónica Actual”, en Gallego, Ignacio y García-Leiva, Trinidad (Coord): *Sintonizando el futuro. Radio y producción sonora en el siglo XXI*. Madrid, IORTVE, pp. 29-60.
- Peinado, Fernando y Rodríguez-Barba, Dolores (2011): “Nuevos modelos de negocio para la Radio”, en Ortiz Sobrino, Miguel y López-Vidales, Nereida (Eds): *Radio 3.0 Una nueva radio para una nueva era*. Madrid, Fragua Libros, pp. 161-162.
- Piñeiro-Otero, Teresa (2015): “Del Jingle a las radios corporativas. Una aproximación al concepto de audiobranding”. *Prisma Social*, 14, junio—noviembre, 663-688.
- Sánchez, Francisco (2010): “Radio corporativa: la radio del futuro”, en *Panorama Audiovisual*, 19 de noviembre, disponible en: <http://www.panoramaaudiovisual.com/2010/09/28/radio-corporativa-la-radio-del-futuro/> [Consulta: 23 de mayo de 2016]
- Sellas Güell, Antoni (2011): *El podcasting: la (r) evolución sonora*. Barcelona, UOC.
- Sellas Güell, Antoni (2012): “Repositorios sonoros y recomendación de contenidos. El caso iVoox”. *El profesional de la información*, 21 (2), 206-209.
- Stake, Robert (2007): *Investigación con estudio de casos*. Madrid, Morata.
- Strauss, Anselm Leonard (1987): *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge, University Press.
- Tamayo y Tamayo, Mario (1981): *El proceso de la investigación científica: Fundamentos de investigación*. México, Limusa.
- Timmers, Paul (1998). “Business Models for Electronic Markets”. *Electronic Markets*, 8 (2), 3-8.

## 10. Entrevistas

- Francisco Sánchez, Director Comercial y Marketing StreamRadio. Realizada el día 17 de noviembre de 2015.
- Rafael Ibáñez, Vicepresidente de Marketing de CloudCasting. Realizada el 18 de diciembre de 2015.

— Eva López y Jorge Maldonado, responsables de Good iT. Realizada el 15 de enero de 2016.

---

Fernando Peinado-Miguel es Profesor titular del Departamento de Periodismo IV (Empresa Informativa) de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid. Es director del grupo de investigación *Mediacom UCM*.

Dolores Rodríguez-Barba es Profesora Contratada Doctora del Departamento de Periodismo IV (Empresa Informativa) de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid. Es co-directora del grupo de investigación *Mediacom UCM*.

Miriam Rodríguez-Pallarés es Profesora contratada en la Universidad San Jorge (Zaragoza) y es miembro del grupo de investigación *Mediacom UCM*.