

Del dial al digital: estrategias ante los desafíos en la distribución del audio radiofónico en España

Dialetik digitalera: Espainian irrati-audioa hedatzeko erronkaren aurreko estrategiak

From dial to digital: Strategies to address the challenges of radio audio distribution in Spain

Montse Bonet^{*}, Francesc Robert-Agell
Universitat Autònoma de Barcelona
Universitat Internacional de Catalunya

RESUMEN: La escucha de los productos radiofónicos en plataformas digitales crece de año en año. Las corporaciones radiofónicas están perfeccionando sus estrategias de análisis y negociación con estas plataformas, distribuidoras de audio que han dejado de ser meros canales de circulación, adoptando un rol activo en la gestión, visibilidad y monetización de los productos radiofónicos. En el marco de la economía política de las industrias culturales y la economía de los medios, este artículo tiene como objetivo principal señalar qué empresas y de qué manera están amenazando el modelo tradicional de difusión y para ello se ha entrevistado a responsables de las decisiones estratégicas sobre distribución digital de la radio española.

PALABRAS CLAVE: radio, distribución, plataformas, estrategias, España.

LABURPENA: Irrati-produktuak plataforma digitaletan entzuteak gora egin du urtetik urtera. Irrati-korporazioak beren analisi eta negoziazio-estrategiak hobetzen ari dira plataforma horiekin, zirkulazio-kanal huts izateari utzi dioten audio-banatzailleekin, eta rol aktiboa hartzen ari dira irrati-produktuen kudeaketan, ikusgarritasunean eta monetizazioan. Artikulu hau kultura-industrien ekonomia politikoaren eta hedabideen ekonomiaren esparruan kokatzen da, eta helburu nagusia da hedapen-eredu tradizionala zein enpresak eta nola mehatxatzen duten ageria uztea. Horretarako, Espainiako irratiaren banaketa digitalari buruzko erabaki estrategikoen arduradunak elkarrizketatu dira.

GAKO-HITZAK: irratia, banaketa, plataformak, estrategiak, Espainia.

ABSTRACT: *The consumption of radio content on digital platforms has shown consistent year-over-year growth. Radio broadcasting corporations are refining their strategies for analysis and negotiation with digital platforms—audio distributors that have ceased to be mere channels of circulation and have instead adopted an active role in the management, visibility, and monetization of radio content. Within the framework of the political economy of cultural industries and media economics, this article aims to identify which companies and how are threatening the traditional broadcasting model. Interviews were conducted with individuals responsible for strategic decision-making regarding the digital distribution of audio content in Spanish radio.*

KEYWORDS: radio broadcasting, distribution, platforms, strategies, Spain.

* **Correspondencia a / Corresponding author:** Montse Bonet. Universitat Autònoma de Barcelona — montse.bonet@uab.cat — <https://orcid.org/0000-0001-8165-4898>

Cómo citar / How to cite: Bonet, Montse; Robert-Agell, Francesc (2026). «Del dial al digital: estrategias ante los desafíos en la distribución del audio radiofónico en España»; *Zer*, 60, 31-45. (<https://doi.org/10.1387/zer.27802>).

Recibido: 03 de septiembre, 2025; aceptado: 12 de febrero, 2026.

ISSN 1137-1102 - eISSN 1989-631X / © UPV/EHU Press



Esta obra está bajo una Licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Introducción

La audiencia de la radio en España cae ligeramente año tras año desde 2012 —de 61,9 al 54,2 de 2024— (AIMC, 2025) pero el modelo de negocio —analógico— sigue siendo muy rentable. Esta industria alcanzó en 2024 casi los ingresos pre-pandemia —437,4 M € frente a los 442,6 M€ de 2019— (i2P, 2025). Es esta una característica de los mercados maduros dentro del ciclo de vida de algunas industrias con altas barreras de entrada y con concentración de la oferta. Siguiendo el modelo de Lehman-Wilzig y Cohen-Avigdor aplicado a esta industria por Robert-Agell y Bonet (2023), es el momento de la resistencia defensiva. El crecimiento de la escucha digital de la radio no va acompañado de crecimiento equivalente en ingresos. Esta correlación de mercado dual parece que se rompe, a pesar de que supone un freno a la pérdida de audiencia y es el modo de contacto con las audiencias más jóvenes. El posible modelo expandido de negocio de radio a audio, con el *podcast* como figura estrella, tampoco está encontrando su correlato entre consumo e ingresos. En el mercado más desarrollado, los Estados Unidos, el negocio es más financiero (de balance) por las compraventas de sociedades que de cuenta de resultados (ingresos menos gastos). Sucede parecidamente en España donde las reuniones y congresos o la literatura científica sigue hablando mucho de la exploración de posibles modelos que hagan sostenible el *podcasting* como industria y donde se acredita la relevante aportación de la radio al consumo de *podcast*.

A pesar de que el Estudio General de Medios no indica dónde se ha consumido el contenido digital (sólo señala si ha sido *streaming* o *podcast*) las empresas de radio sí disponen de este dato. Para cada una de las compañías la escucha en plataformas de los *podcast* segregados de su programación suponen entre el 40 y el 60% de su audiencia digital total. Además, es probable que haya escucha oculta: en el caso del *podcast*, a pesar de que los productos segregados procedentes de las emisiones en directo suelen liderar los ránquines de consumo, no siempre son reconocidos como contenido propietario de determinada marca de radio, lo que provoca una pérdida de audiencia y de notoriedad de las cadenas (Terol-Bolinches, Pedrero-Esteban & Pérez-Alaejos, 2021; Piñeiro-Otero & Pedrero-Esteban, 2022). Ello no obstante, el dato es conocido por las empresas radiofónicas, con más o menos limitaciones, en base a los acuerdos cerrados con cada plataforma.

En cualquier caso, tal como refleja la tabla 1, el aumento de aportación de la audiencia digital ha constituido un dique de contención para la pérdida de penetración de la radio, cuya caída se ha ralentizado gracias a estas nuevas formas de consumo.

TABLA 1
La aportación de digital sostiene la audiencia de la radio

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total radio	56,9	58,5	61,9	61,5	61,0	60,1	60,0	59,3	57,5	56,9	55,5	54,6	54,5	54,3	54,2
OM	3,5	3,4	3,4	2,9	2,9	2,3	2,1	1,8	1,8	1,7	1,6	1,4	1,4	1,2	1,0
FM	52,4	53,8	56,9	56,5	55,9	55,4	55,2	54,4	52,6	51,7	49,6	46,9	45,4	44,9	43,7
Internet	2,1	2,6	3,3	3,2	3,7	3,7	3,9	4,5	4,4	4,8	5,7	7,8	10,2	11,3	12,8
<i>Streaming</i>									3,5	3,7	4,4	5,9	7,0	7,0	7,5
<i>Podcast</i>									1,0	1,2	1,5	2,3	3,7	5,2	6,5
TDT	0,6	0,8	0,9	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,1	1,2	1,2	1,7	1,3	1,4	1,2

Fuente: AIMC, 2025.

El consumo digital no es el mismo para la radio generalista que para la radio temática musical. El aumento constante se registra en la primera mientras que en la segunda apenas añade audiencia. Precisamente es en las cadenas temáticas musicales donde se registra la pérdida de audiencia para el medio radio en los últimos años.

Por otro lado, las empresas de radio en España no parece que hayan encontrado el camino de la monetización digital, como demuestra la relación divergente entre el aumento de penetración y la escasa cuota publicitaria: la radio alcanzó el 25% de su audiencia digital para solo el 3,5% de cuota (Robert-Agell, 2023), como ponen de manifiesto también Escobedo (Audiogen, 2025), Fernández-Sande y Rodríguez-Pallares (2022) y más ampliamente, sobre la necesidad de (re)formular un modelo de negocio digital, Martínez-Costa y Prata (2017) y Galán-Arribas (2022) entre otros.

Y es en este contexto de crecimiento de la escucha en plataformas donde surge el debate sobre la relación entre la industria de la radio y la multiplicación de puntos de distribución (plataformas, dispositivos de reconocimiento de voz, panel de control de los automóviles), una relación en la que está en juego quién controla el proceso de distribución de los contenidos elaborados con la matriz audio. ¿La radio debe simplemente permitir incluir sus contenidos como si fuera una productora más? ¿Esta estrategia favorece el consumo —y la monetización— de los productos de la radio? ¿Se está contribuyendo a dar más poder a quien un día puede hacer el abrazo del oso a estas empresas o cerrarles la llave de entrada y salida de los productos de audio? ¿Por qué grandes corporaciones radiofónicas (Bauer, iHeart o BBC) han decidido cerrar sus productos a entornos de distribución y consumo propietarios? La industria de la radio se enfrenta, pues, a la paradoja de ver cómo sus contenidos alimentan el tráfico de las plataformas, que consiguen datos de sus usuarios —que pueden monetizar— mientras que a ella se le escapa una parte de su negocio forzada por la necesidad de hacerse presente donde sus oyentes pueden estar. Nunca como antes quien controla la distribución controla el modelo de negocio.

En el marco de la economía política de las industrias culturales, la economía de los medios y el ciclo de vida del producto, este artículo tiene como objetivos principales saber qué corporaciones y de qué manera están amenazando el modelo tradicional de distribución en la industria radiofónica en España y saber cómo lo afrontan las principales empresas afectadas. Para ello, se combinan herramientas metodológicas de corte cuantitativo (estadísticas de inversión publicitaria y audiencia) y cualitativo en forma de revisión de literatura y entrevistas semiestructuradas, llevadas a cabo entre diciembre de 2024 y junio de 2025, con algunos de los cargos responsables de las decisiones estratégicas sobre distribución de audio de la radio española, tal y como muestra la tabla 2¹.

TABLA 2
Profesionales entrevistados

Persona	Cargo	Empresa
Sonia Domarco	<i>Country manager</i>	Radioplayer España
Ana Alonso de Blas	Jefa de producto	SER Podcast-PRISA Radio
Eugenio Viñas Serrano	Director adjunto y de Contenidos	PRISA Audio y LaCorproductora
Lourdes Moreno Cazalla	Jefa de Estrategia	PRISA Audio
Virginia Vides Labarta	Directora de Contenidos	Atresmedia Radio
Nacho Rojo	Director del Área Digital	Atresmedia Radio
Javier de Mora Navarro	Director de Innovación y Estrategia Digital	Ábside Media
Cristina Villà Font	Directora de Dirección, Innovación, Investigación y Estrategia Digital	CCMA
Judith de Argila Blanco	Responsable de Generación de Comunidad	CCMA
José Javier Hernández Bravo	Editor creativo	RTVE Audio

Fuente: elaboración propia.

¹ Los autores agradecen muy sinceramente la total disponibilidad y la enorme amabilidad de todas las personas entrevistadas.

El cuestionario semiestructurado contenía cinco grandes bloques temáticos: distribución digital, relación con las plataformas, monetización, organigrama empresarial (para la toma de decisiones), y perfiles profesionales y formación. La selección de estos bloques se hizo sobre la base del conocimiento previo del sector por parte de los autores, los principales retos planteados en los artículos e informes revisados, así como entrevistas llevadas a cabo para anteriores trabajos de investigación. Las respuestas de los entrevistados se clasificaron respondiendo a estos cinco bloques, lo cual dejó patente que los dos primeros fueron, con diferencia, los que generaron más contenido y de mayor interés. En cuanto a los perfiles seleccionados, corresponden a cargos de responsabilidad de las emisoras de radio españolas —privadas y públicas— cuya audiencia agregada supone el 75,3% del total de la radio generalista (la que mayor contenido aporta a las plataformas digitales). La única cadena no estatal, Catalunya Ràdio, es la que mayor audiencia tiene entre las autonómicas públicas y la que primero inició experiencias de difusión digital. Finalmente, Radioplayer es el único agregador digital propietario del sector radiofónico en España, nacido en 2011 como un proyecto interno de la BBC para controlar la distribución digital de su contenido y abierto luego al resto de emisoras. Radioplayer llegó a España en 2019 y todas las empresas entrevistadas para este artículo están presentes en él.

1. La distribución, algo más que tecnología

En la acepción clásica de las industrias culturales, la forma de distribuir era uno de los criterios por los cuales se distinguían las industrias de edición de las de difusión (Bonet, 2017) y, entre estas últimas, está la radio. Los aspectos tecnológicos de la distribución son relevantes por cuanto influyen en la propia definición de industria cultural y sus mercados, pero no pueden reducirse solamente al estudio de la tecnología puesto que entran en juego otros factores de cariz económico, político, social y cultural. Doyle (2021) apuntaba, como áreas fértiles de estudio para la investigación en economía de los medios, a los efectos transformativos de la tecnología y el cambio de relaciones entre productores, consumidores, distribución y plataformas.

Actualmente, algunas empresas de radio siguen teniendo en propiedad sus antenas, como parte de la infraestructura que les permite controlar de cerca el proceso de distribución de sus contenidos, pero otras contratan este servicio en su etapa final a una empresa especializada, ya sea Cellnex, en el ámbito nacional, o alguna de las regionales que componen la Asociación de Operadores de Redes de Radio y Telecomunicaciones (UNIRED).

Donoghue, Havens y McDonald, (2021) establecen una diferenciación (sin traducción equivalente) entre *digitization*, la digitalización de los medios (transformar la información analógica en ceros y unos) y *digitalization*, la digitalización de las industrias de los medios (es decir, el efecto que tiene en la gestión de una organización). Con el fin de obtener un análisis más riguroso y menos determinista del problema, los autores apuntan que «it is more helpful to think of digitization facilitating but never determining digitalization» (*op. cit.*: 3).

Lo que Donoghue *et al.* (2021) llaman *digitization* es lo que permite ampliar el abanico de las formas de distribución y los puntos de recepción que ahora son diversos dispositivos de descodificación binaria. A pesar de que suele asociarse mayoritariamente al audiovisual y no al audio, tras esa distribución diversa están las plataformas. Tal ha sido el éxito del término, que suele aplicarse con muy poco matiz y disfruta de cierta resonancia tecnológica, lo que le permite presentarse como un facilitador de la circulación de contenido sin tener por ello ninguna responsabilidad editorial (Bonet, Guimerà y Casado, 2022).

Sin embargo, crece la conciencia del peligro por el poder que acumulan las plataformas y sus modelos de negocio, y ya se habla de una cada vez mayor «platform dependent cultural production» (Poell, Nieborg & Brooke, 2021) con procesos sin transparencia en los que las plataformas acumulan todo el poder, las herramientas y, sobre todo, los datos. Puede aplicarse a la radio la tensión apuntada por

Bruun (2018) entre la difusión lineal y la no-lineal en televisión, que afecta a las rutinas y al proceso productivo. Ello sugiere una etapa de convivencia entre ambos sistemas, sin que de momento haya visos de sustitución y sí de un devenir paralelo generado por dicha tensión.

2. Peligros señalados sobre el poder de las plataformas y la radio

Para Berry (2014) el negocio en el que se encuentran las emisoras no es solo producir «radio» sino también crear y distribuir «contenido», para lo que deben aprender habilidades adicionales y captar nuevo talento. Lo que el autor no pudo predecir fueron las dificultades añadidas que las plataformas iban a poner a este objetivo. Por ejemplo, cómo han ido mutando su modelo de negocio, dejando de ser solo agregadoras de contenido para pasar también a producirlo (Lindeberg, 2022).

La posición de centralidad de las plataformas en la distribución del audio gracias a los ingentes recursos que destinan a esta finalidad no supone retorno para las industrias locales como la radio, de quienes necesitan sus contenidos (Bonini, Lafrance, Pedroia, Perrotta y Paquette, 2023a). Las GAMAM² controlan toda la cadena, distribuyen y monetizan pero, «mientras que las infraestructuras de telecomunicaciones que conocemos están reguladas, no sucede así con estas grandes tecnológicas que, además, ofrecen lo que nadie más puede ofrecer» (Domarco, 2024). Las plataformas toman las decisiones que más convienen a sus intereses y su potencial financiero les permite aplicar estrategias impensables en el ámbito de la radio tradicional. Así, por ejemplo, Google decidió cerrar su servicio de Google Podcast y concentrar todo su esfuerzo en Youtube Music (Europa Press, 2024). Samsung cerró su servicio de podcast y Facebook puso fin a los *instant articles*. En su pugna con el regulador y el sector de los medios en Canadá, Meta prohibió en sus plataformas las noticias producidas por medios canadienses en represalia por la aprobación de la Ley de Noticias en Línea (RCI, 2024). De modo similar, las plataformas y los agregadores deciden con sus algoritmos qué contenidos premian y qué contenidos castigan por razones de conveniencia de su estrategia de comercialización, con falta de transparencia para los proveedores de contenido, como pone de manifiesto Cridland (2024) criticando la priorización de podcast de iTunes. O bien compiten directamente con las emisoras de radio poniendo en marcha sus propios canales en directo (Wood, 2025).

La distribución digital de la señal analógica de la radio tiene poco margen para su comercialización diferenciada (emisión de cuñas al inicio, durante o al final del contenido, o formatos *branded content*). En realidad, los modelos de negocio del audio digital dependen casi exclusivamente de las herramientas y datos de las mismas plataformas. Y este es un entorno poco amigable para que hagan negocio los no nativos digitales. Nuevamente es otra de las contradicciones a las que debe enfrentarse la industria de la radio en su relación con las plataformas, no solo en España sino en otros países de nuestro entorno cultural. Prueba de ello es el lanzamiento del estudio sobre la brecha entre cuota y publicidad (Audacy, 2025) o los resultados ofrecidos por EGTA en su web corporativa en este mismo sentido.

De los datos de sus usuarios, las empresas de radio no ven más que aquellos que las plataformas deciden ofrecer. Una excepción a esto parece ser Spotify, aunque el funcionamiento de su algoritmo primará los intereses que más convengan a la plataforma; por ello, en su pugna por el pago de derechos a la industria musical, favorece sus propias listas para tener el control de la curva de demanda, y llena la plataforma de artistas falsos de su propiedad que crean temas musicales por los que no deben pagar derechos (Prey, Esteve Del Valle & Zwerwer, 2022).

Los peligros señalados sobre las plataformas y agregadores se hacen extensivos al panel de control de los automóviles. Los radios del futuro ya no serán accesibles directamente al conductor, sino que deberán pasar por el filtro del sistema operativo del coche, que será el de los dos gigantes de Silicon Valley (Car-

² Acrónimo a partir de las iniciales de las cinco grandes empresas tecnológicas estadounidenses Google, Amazon, Meta, Apple y Microsoft.

Play de Apple o Android Automotive) o un sistema operativo propietario como el de BMW (iDrive) o Mercedes (mbux) (Bonini *et al.*, 2023a).

En países culturalmente similares al nuestro, el rango de relación con las plataformas va desde la colaboración total para lograr la máxima difusión, hasta el cierre completo de los contenidos propios y el desarrollo de entornos de distribución propietarios.

TABLA 3
Estrategias frente a las plataformas

	Distribución propietaria	Hiperdistribución digital
Públicos	Canadian Broadcasting Corporation (inglés)	Canadian Broadcasting Corporation (francés)
	Danmarks Radio	National Public Radio, NPR (Estados Unidos)
	BBC Sounds	RTBF (Radio Télévision Belge de la Communauté française)
	Radio France	SWR Südwestrundfunk
Privados	iHeart	Bauer (para altavoces inteligentes)

Fuente: Bonini, Lafrance, Pedroia, Perrotta, Paquette, Veronese y Bell, 2023b; iHeart, 2024; BauerMedia, 2024.

La evidencia del aumento progresivo de poder de las plataformas como los nuevos *gatekeepers* ha llevado a algunos países a exigir regulaciones específicas. Los ejemplos van desde la obligación a las grandes tecnológicas de retribuir a los medios por sus contenidos hasta fijar de forma genérica obligaciones para proteger los derechos de la audiencia o los usuarios.

Sin duda, la *Media Bill* (*Media Act*, a partir de mayo de 2024) británica constituye el mejor ejemplo de diagnóstico y prescripción. La iniciativa partió de la asociación Radiocentre, que reúne a la radio comercial británica, cuando identificó los riesgos del aumento de poder de las plataformas y provocó así una respuesta política del parlamento y del gobierno del Reino Unido con el objetivo de proteger el futuro del medio. La radio se incluyó en el proyecto de ley para garantizar que sus contenidos fueran accesibles, fáciles de encontrar, no se les pudieran cobrar tarifas ni insertar publicidad (Radiocentre, 2024). La *Media Bill* se aplica a las plataformas, dispositivos de reconocimiento por voz y automóviles y blindo en todos ellos la protección de la prioridad de las radios británicas con licencia, de modo gratuito y accesible, es decir, deben estar en lugar privilegiado y visible (Domarco, 2024).

Cabe destacar que la iniciativa regulatoria, en el caso del Reino Unido, refuerza dos conceptos clave para la radio: *discoverability* y *prominence*, obviamente muy interrelacionados. El primer concepto se refiere a la probabilidad que tiene un contenido de ser descubierto y, por lo tanto, potencialmente consumido, resultado directo del proceso de priorización. En cuanto al segundo, se refiere a la ubicación de los contenidos, la cual puede facilitar o dificultar su visibilidad y, por lo tanto, la probabilidad de ser descubierto (Mazzoli & Tambini, 2020).

Australia (Reuters, 2024), Canadá (Desjardins, 2023; RCI, 2024) y la UE han implementado diversas medidas para proteger a los medios de comunicación, a los usuarios y a las audiencias frente al poder de las GAMAM.

3. Discusión. Multidistribución y nuevas reglas de juego

La comparación del orden mundial como un vasto tablero de ajedrez no es nueva, como tampoco lo es aplicarla al ámbito de la comunicación. Y si en algo coinciden todos los profesionales entrevistados es

que las reglas han cambiado, y ahora se transita «en un terreno de juego que no hemos puesto nosotros (...) y que no se gestiona desde aquí» (Viñas). Coinciden también a la hora de definir este nuevo entorno como un ecosistema mediático transformado y descentralizado replanteado a partir del cambio de hábitos de consumo, de lo que se deriva la dificultad de atraer audiencia a entornos propios; un contexto en el que es fundamental la importancia de los avances tecnológicos en difusión y la multidistribución como soporte y amplificador del contenido de la antena. Esta sería la base sobre la cual se asienta el análisis de las entrevistas, la idea de que algo ha cambiado y es irreversible, aunque existen formas de combatirlo o adaptarse.

En este punto de la investigación sobre la distribución digital es necesario señalar que el audio digital incluye no solamente la radio sino también la música en *streaming*, el hilo musical de un centro comercial, la radio *online* y *offline* en diferido, los audiolibros o la audio-prensa.

Siempre hablamos de dos mercados diferentes, uno sería el de radio, que incluye lo digital y lo analógico, y otro sería el de audio digital. Tenemos la radio en directo y en diferido (programas que podemos escuchar completos o por secciones, lo que permite un doble consumo, completo o segmentado, tanto en nuestra propia web como en las plataformas). Y luego tenemos también los contenidos originales que hacemos exclusivamente para ser escuchados en transmisión digital. (Vides)

Saber quién genera contenidos y quién no o adaptar formatos según plataforma es fundamental para garantizar que la producción consiga un mínimo alcance en cuanto a audiencia y, si es posible, obtener algún rendimiento. Aquí es donde entran las estrategias que despliegan las distintas empresas. Dos de estas corporaciones son de servicio público las cuales, respondiendo a sus obligaciones, actúan de lanzadera de proyectos muy pequeños (RTVE) o, como en el caso de la CCMA, se añade la voluntad y obligación de que sus contenidos en catalán se escuchen en todas partes.

3.1. DISTRIBUCIÓN DIGITAL Y RELACIÓN CON LAS PLATAFORMAS: ALIMENTANDO A LA BESTIA

La multidistribución, en su aspecto más positivo, puede implicar no tan solo la amplificación de los contenidos ya existentes y emitidos por antena sino también la multiplicación de contenidos originales para ser diseminados por diversas plataformas. Puede verse desde una doble perspectiva no excluyente: usar los contenidos de antena para llenar el mundo de las plataformas y las aplicaciones (propias o externas) y también producir para las plataformas y las aplicaciones y que después pueda emitirse ese contenido en antena, utilizando así los entornos digitales como laboratorio. Sea cual sea, esa relación producción-distribución que durante décadas quedó bajo el control de las grandes corporaciones públicas y privadas apenas existe ya fuera del entorno analógico. Ahora, esta forma de diseminación de contenidos tiene que convivir con el entorno digital y sus necesidades (y costes) de infraestructura, propia o no.

la capa de contenidos y su producción sigue siendo el *core* de esta empresa (...); el tema es que el cómo se distribuía esto antes y cómo se distribuye ahora no tiene nada que ver y tenemos que articular este *core* de producción de contenidos con esta capa de distribución creciente sobre todo porque, sin la capa de distribución, este contenido no llegará a nadie. (De Argila)

Hasta donde la confidencialidad profesional ha permitido, los entrevistados en general manifiestan que en sus acuerdos buscan una relación de cooperación pragmática, intentando equilibrar alcance, control de datos, marca y sostenibilidad económica. La negociación es individual y plataforma por plataforma y sus estrategias van desde la apuesta clara por la multidistribución hasta la visión más proteccionista del contenido propio.

Se combinan, pues, los entornos propios (*apps* y webs) con plataformas externas (Spotify, Apple Podcasts, Ivoox, YouTube, Podimo, TuneIn pero también Amazon Music/Alexa y Google Assistant) para maximizar el alcance, pero con matices. Se reconoce que YouTube y Spotify son ya actores centrales del consumo de audio y, aun así, en ocasiones se priorizan los canales propios porque permiten mayor

control publicitario, de datos y de marca³ (Rojo; Moreno; de Mora) o se desarrollan estrategias selectivas y opciones exclusivas, como estrenos previos en plataformas pertenecientes a la radios antes de su llegada a las plataformas (Moreno; Hernández; de Mora).

En cuanto a dónde consumir los contenidos, encontraríamos por un lado la distribución lo más amplia posible de las dos corporaciones públicas (por razones obvias de cumplimiento de su mandato fundacional) de Atresmedia y de PRISA. La CCMA distingue los entornos naturales donde solamente se distribuye el directo del audio (Alexa, Google Assistant, TuneIn o Radioplayer y, obviamente, la web y aplicaciones propias) de los entornos de distribución de audio a la carta (Spotify, Apple Podcast, iVoox, Amazon Podcast, YouTube Podcast) (Vilà y de Argila). En PRISA, se busca ejercer el máximo control posible, a partir de los acuerdos firmados con las plataformas (Alonso). En este caso, la empresa también distingue entre radio, priorizando el consumo en medios propios (Cadena SER, los 40, Dial...) y *podcast*, priorizando las plataformas de *podcast*.

Es un negocio que está disgregado y analizo caso por caso, plataforma por plataforma. La visión que tenemos es de llegar a todas partes. El *mix* de distribución se ha hecho mucho más complejo porque estás negociando con el contenido, con las ventanas y viendo cuál es el coste de oportunidad para hacer más sostenibles los proyectos; en *podcast* ahora mismo es así. (Moreno)

Igualmente amplia es la distribución de contenidos en Atresmedia:

Debemos garantizar que nuestro contenido esté en todos los sitios donde tengamos una audiencia potencial, en cualquier plataforma (...) el reto es controlar las marcas en sitios que no son nuestros, que aparezcan como queremos, con nombres, logos... (Rojo)

Por otro lado, sin renunciar a la multidistribución y todas sus ventajas, desde Ábside Media, de Mora defiende la distribución selectiva de *podcasts* y que la audiencia lo consuma en sus canales propios.

Nosotros primamos la relevancia, tanto en antena como en digital. Y cuando producimos radio a la carta o *podcasts* originales queremos separarlo muy bien, queremos diferenciar muy claramente el audio bajo demanda que procede de la radio porque los grupos de radio somos los principales generadores de *podcast*. Los *podcast* principalmente nacen de la radio y le llamamos radio a la carta para preservar ese valor diferencial. Nosotros damos más relevancia al consumo propio, hemos querido cuidar mucho el valor que damos a la radio, al concepto de marca, que está muy ligado al EGM.

3.2. DATOS, MONETIZACIÓN Y CONTROL

Los acuerdos con las grandes tecnológicas persiguen tener acceso a datos, disponer de métricas fiables y evitar la monetización no autorizada. Y aquí aparece un primer escollo, la falta de flexibilidad de las empresas de Estados Unidos para adaptar su tecnología de medición de audiencias a la realidad del mercado español (Vides), con el añadido de que algunas pretenden cobrar por distribuir la señal del directo y monetizar dicho contenido sin compartir ganancias (en este punto TuneIn fue mencionada por varios entrevistados). Curiosamente, hay plataformas que ofrecen modelos de monetización, aunque no siempre se aprovechan (De Argila), bien por las exigencias técnicas que comporta, bien porque no encaja con

³ Unos días después de la entrevista con el representante de RNE, un oyente publicaba en su *blog* que, al no poder acceder a nuevos episodios de un *podcast*, la Defensora del Oyente, a partir de la información facilitada por la Subdirección de Innovación y Productos Digitales de RTVE, respondió que «a partir de ahora, la descarga de audios solo está habilitada desde la aplicación oficial de RNE para garantizar la calidad, la correcta atribución del contenido y el cumplimiento de los derechos de autor y de difusión».

su modelo de distribución. Sin embargo, si hay posibilidades de monetización, siempre se analizan con el fin de aprovecharlas al máximo, aunque, en una suerte de círculo vicioso, si las métricas no son suficientemente fiables, la estrategia publicitaria se resiente.

No tenemos un *adServer* propio (como Spotify tiene Megaphone). Es un proceso tecnológico complejo, con un gran proveedor que se llama Triton⁴. El objetivo es que haya un *adServer* que, desde la nube, tenga el control absoluto del audio para tanto la medición como la monetización, desde donde nos escuchan y tengamos control y capacidad de medirlas y poner una cuña. Por ejemplo, con 1.000.000 de descargas, a lo mejor se pueden ingresar unos 2000 euros. Eso no es negocio. Es negocio cuando tienes el control, vendes más carga y el cien por cien es para ti. Pero no es fácil ni siquiera llenar nuestro inventario solo con la radio. Somos un poco proteccionistas en el sentido de que preferimos tener inventario vacío antes que ceder a terceros a precios bajos. (Rojo)

Ahonda en esta relación entre distribución–contenido–publicidad Hernández al afirmar que «nadie está dispuesto a pagar por el contenido y todos están dispuestos a distribuirlo. Porque el negocio está en la distribución, no en la creación de contenido». Considera además que el *podcast* es un gran vehículo publicitario que no ha sabido explotarse convenientemente y pone como ejemplo a Spotify que pasó de producir contenido propio, una vez conseguida una masa importante de suscriptores, a solo distribuirlo. En ello influyó también el coste en derechos de autor de contenidos sonoros utilizados en los *podcasts*.

Por último, cabe reseñar el papel que intenta jugar Radioplayer. Consciente del valor de los datos, la plataforma permite a las empresas tener más información sobre los oyentes y monetizar mejor el contenido: captura, clasifica y analiza todos los datos de los automóviles, los altavoces inteligentes y las aplicaciones de las emisoras. Radioplayer ofrece soluciones para los principales retos de la radio: la distribución digital de sus contenidos; la relación con el sector de la automoción (cerrando acuerdos globales con ellas) y con cualquier dispositivo por reconocimiento de voz, poniendo el foco en dar prioridad al botón de la radio, sea en FM, DAB o híbrida. Esto ha permitido, por ejemplo, que en Francia los altavoces de Amazon y Google usen Radioplayer sustituyendo a Tunein (Domarco, 2024).

3.3. ORGANIGRAMA EMPRESARIAL Y PERFILES PROFESIONALES

Hasta hace relativamente poco, la dirección de una emisora de radio controlaba casi en su totalidad el proceso de producción y distribución del contenido de audio generado. En el caso de las empresas analizadas, públicas o privadas, se trata de grandes corporaciones con vastas estructuras en las que el audio es un producto más. La complejidad de los organigramas quedó patente tras una entrevista con el director de Catalunya Ràdio el cual remitió a otra ejecutiva (Cristina Villà) para todo lo referente a distribución digital. Quedó también patente por la dificultad de contactar con un responsable de este campo de RTVE (fueron recomendadas hasta tres personas distintas) y encontró en PRISA su máxima representación: fueron entrevistados tres gestores. El entorno digital y la multidistribución han obligado a estas corporaciones a replantear el *staff* directivo y a incorporar nuevos perfiles profesionales.

Por ejemplo, en Ábside Media, se aplica un modelo más matricial, en el que hay dependencia jerárquica pero también dependencia funcional: «toda la estrategia digital es transversal a toda la organización, a la radio, a la redacción tradicional y lo mismo a los procesos de innovación. Es un doble juego, jerárquico y funcional» (de Mora). Es esa transversalidad la que, al tiempo que enriquece el proceso, rompe la relación más directa que había antes y que permitía aplicar una estrategia con mayor rapidez. Esa ruptura se explica por el protagonismo adquirido por la parte técnica, que deja de ser terreno acotado de la transmisión o la producción y se imbrica en todos los estratos directivos (Vides).

⁴ Triton Digital es una empresa tecnológica y de publicidad de audio digital, fundada en 2006 y adquirida por iHeartMedia en 2020.

Como consecuencia, ha habido un aumento de contratación de perfiles técnicos, más alejados del periodismo y del producto ya que la parte técnica es la que no permite llegar tan rápido a donde se querría porque falta *expertise* (Vides). Por otro lado, ha sido necesario aumentar el esfuerzo en formación. En algunos casos, se ha formado a los equipos de redacción para que cada profesional suba el contenido que genera y se dispone de un equipo de técnicos que edita la antena según se está produciendo (Alonso). En otros, se ha formado a los equipos comerciales (Moreno). En un caso de mayor especialización, la CCMA está trabajando en la formación de un equipo de especialistas en crecimiento de audiencias, de *growth hacking*, en distribución en YouTube y Spotify, y especialistas en *one-to-one* (Vilà y de Argila).

Se trata de una labor pedagógica, que implica un cambio de mentalidad de todas las personas implicadas, sea cual sea su jerarquía o departamento. Es importante poder decir a la gente cómo un nuevo flujo de trabajo repercute en el impacto de su contenido (de Mora) porque, obviamente, hay ciertas actitudes de resistencia. A menudo, esta formación técnica y la contratación de nuevos perfiles responden a las propias demandas de las tecnológicas.

Spotify pide que las producciones que subamos en audio sean en vídeo *podcast*, ofrece modelos de negocio más sustanciosos si lo haces y están prescribiendo su consumo haciendo modificaciones sobre las interfaces del producto para que entres en la dinámica de descubrimiento de contenidos que está funcionando en Instagram o TikTok. (Vilà y De Argila)

Además del formato vídeo *podcast*, también debe cuidarse más el diseño gráfico e integrar de forma natural el apoyo de las redes sociales: «el eje de la narrativa es audio pero hay que vender proyectos que sean mucho más amplios en concepto, con redes y muy enfocado a comunidad» (Moreno).

3.4. ADAPTACIÓN O IRRELEVANCIA

Respondiendo al segundo objetivo de este trabajo —cómo afrontan las empresas afectadas el envite de las grandes tecnológicas— el proceso de adaptación a este nuevo ecosistema, no exento de dificultades y resistencias internas, pivota sobre cuatro grandes ejes: el factor tecnológico, el catálogo de contenidos exclusivos como herramienta de negociación, la desconfianza y el relevo generacional.

- a) En cuanto a los **avances tecnológicos**, la irrupción de la inteligencia artificial, la fuerza y secretismo de los algoritmos, y la explotación de los datos como objetivo prioritario obligan a las empresas a reconocer que la potencia y el músculo (tecnológico y financiero) lo tienen las grandes tecnológicas. Una vez que se entra a formar parte del universo digital, estas empresas no compiten solamente entre ellas, están en un mercado de mayor volumen y la cuota que consiguen es menor (Vides). Por lo tanto, la forma de hacerle frente es incorporar la tecnología en áreas donde hasta ahora no había tenido un papel relevante en la toma de decisiones, así como combinar el *core* de la empresa con la adaptación a las exigencias de las grandes tecnológicas.
- b) El **catálogo de contenidos exclusivos de las emisoras** es parte de la estrategia de negociación con las plataformas. Las empresas analizadas coinciden en poner sobre la mesa la generación de contenidos exclusivos como herramienta de presión, por ejemplo cuando Ábside pidió a Spotify un perfil específico como el que tiene BBC1 (De Mora). Por lo tanto, la forma de hacerle frente es seguir manteniendo la esencia de lo que ha venido siendo el oficio fundamental de la radio: la generación de contenidos exclusivos, de calidad y hechos por profesionales.
- c) La **desconfianza o la resistencia** forman parte de los procesos de cambio y adaptación y la comunicación no es una excepción. De la misma forma que todos los entrevistados reconocen que el nuevo entorno es una excelente oportunidad para llegar a más públicos, más rápidamente, amplificando la señal de la antena y ampliando audiencia y marca (Rojo), no es menos cierto que el camino no está siendo fácil. Desde las acusaciones de querer matar a la radio hasta el temor de

perder personalidad e influencia, se siguen experimentando resistencias estructurales en las compañías. Por lo tanto, la manera de hacerle frente es el despliegue de grandes dosis de pedagogía, información y transparencia.

- d) El **relevo generacional**, en un entorno cambiante como el actual, no es meramente una cuestión de edad, lo es también de formación y, sobre todo, de cosmovisión. Las nuevas generaciones no solo no consumen contenido como antes, es que ni siquiera perciben y experimentan el sistema comunicativo como se ha hecho durante décadas. Por ello resulta un poco más difícil llevar a cabo el relevo, aunque es totalmente necesario. Por lo tanto, se incorporan nuevos perfiles profesionales y, si es posible, más jóvenes. «Lo más importante es que ha desaparecido un ecosistema comunicativo que se relacionaba con las personas y el territorio, y la captación de talento también se ha desplazado hacia las redes. Cuando los captas, tienen el *chip* incorporado del paradigma digital» (Viñas).

4. Conclusiones

Las opiniones de la alta dirección de las empresas de radio españolas vertidas en investigaciones anteriores ya dieron muestra de que mantenían distintos niveles de relación con las plataformas, yendo de la búsqueda activa de colaboración de PRISA Radio hasta las dudas de Atresmedia y Ábside. En el caso de PRISA, su relación con las plataformas entroncaba con una estrategia global de abrazar la digitalización en todas sus expresiones. También lideraba la firma de acuerdos con los proveedores de inteligencia artificial Perplexity (PRISA, 2024a) y GPT (PRISA, 2024b). Pocos años después, puede afirmarse que, con matices, los grandes radiofusores coinciden en lo fundamental.

Aplicando a la radio los procesos estratégicos adaptativos que describen Küng, Picard y Towse (2008), la industria estaba acostumbrada a transformaciones tecnológicas que suponían cambios incrementales y respondían extendiendo sus capacidades *core* mejorando constantemente sus procesos productivos. Pero ahora se enfrenta a transformaciones que implican cambios discontinuos que requieren nuevas competencias, quizás abandonando las preexistentes e incluso segregando nuevas divisiones. Además puede aplicarse a la industria de la radio en España el ejemplo para la industria de la prensa:

Technological transition (the emergence of a new dominant design) tend to unseat dominant incumbents. This is due to a syndrome, which has been termed «a pathology of sustained success» (Tushman and Smith, 2002:37) (...). The reason is that that maturity, especially a successful maturity, creates inertia, and this reduces incumbents' ability to adjust changes in the environment. (Küng *et al.*, 2008: 35)

La ya mencionada paradoja de una industria que pierde audiencia pero sigue siendo muy rentable.

Una primera conclusión sería que un nuevo modelo de negocio, el de las plataformas, coexiste con el de la radio, que sigue manteniendo su fuerza. En este nuevo terreno, los radiodifusores tradicionales son plenamente conscientes de que la estrategia clave es la multidistribución, una realidad no discutida, que ofrece evidentes oportunidades pues permite la multiplicación de puntos de escucha pero, al mismo tiempo, rompe la relación de trato directo con el oyente y encumbra a nuevos intermediarios, con un enorme poder tecnológico, financiero y de negociación. Dicha estrategia combina plataformas propias con las externas, básicamente Spotify, Apple Podcasts, iVoox, Amazon Music y, por encima de todas, YouTube, incluso para contenido solo en audio. Por otro lado, los entornos propietarios son una manera de priorizar sus webs y aplicaciones para mantener el máximo control posible de los datos y su potencial monetización. Ahora bien, aunque pueda parecer que la amenaza la representan solamente las *big tech*, existe un mundo incontrolable de plataformas que se alimentan del contenido de todas estas grandes radios, públicas y privadas, sin que pueda ni tan siquiera negociarse algún acuerdo ya que el contenido se recodifica, se genera un *streaming* nuevo y queda fuera de control (Hernández).

En las opiniones expresadas a día de hoy por las principales corporaciones públicas y privadas, la distribución digital y sus *gatekeepers* pasan a ocupar un papel central en el nuevo escenario radiofónico, con la complejidad añadida de que, a diferencia de los *carriers* tradicionales, estas plataformas no son un elemento neutro de la cadena de valor (Robert-Agell, 2023) como sí lo eran hasta ahora empresas como Cellnex o Axion. Las corporaciones deben compartir sus productos, audiencias y monetización con esos intermediarios que pueden fijar condiciones, cerrar la llave de paso e incluso censurar contenidos y que aprovecharán los datos de los usuarios/oyentes en beneficio propio. El pago y la suscripción, por ejemplo, modelo habitual de obtención de ingresos de las plataformas y las empresas editoras en internet, no convencía a estas empresas como vía de ingresos propios (Robert-Agell & Bonet, 2023) y sigue sin convencer, a tenor de lo expresado en las entrevistas. Por ello, otro de los elementos de la industria que está en proceso de reformulación es la medición de la audiencia, especialmente si la empresa es comercial. No saber con exactitud quién escucha qué, no controlar los datos necesarios sobre los que se ha sustentado durante décadas el negocio impide ganar fuerza competitiva.

Sin embargo, como ya sucediera hace décadas al surgir nuevos canales de distribución de televisión y radio lineales, los *carriers* necesitan contenido; multiplicar las vías de difusión no tiene mucho sentido si no se ofrecen contenidos atractivos, justificando así que los usuarios inviertan parte de su tiempo en ellos. Y aquí es donde los grandes radiodifusores pueden jugar con su experiencia como productores, generadores de contenidos exclusivos, si bien va creciendo una industria del *podcast* que incluye a nuevas empresas. La radio lineal, pues, debe competir con otras radios, con empresas independientes productoras de audio y con cualquier otro contenido del mundo digital. De hecho, empieza a despuntar una distinción, que PRISA tuvo clara hace años con la creación de Podium Podcast, entre la función de la empresa como radio y la empresa como productora. La misma matriz audio, un mismo oficio, pero dos modelos de negocio.

El funcionamiento de las tecnológicas se basa en el efecto red y ello obliga a luchar por sumar usuarios, a los cuales habrá que ofrecer algo distinto, mejor y/o más llamativo. De ahí que la segunda conclusión apunte al hecho de que la fuerza de las grandes tecnológicas y su forma de hacer negocio les permite **no solo cambiar las reglas sino también el tablero de juego**. Por este motivo no es de extrañar que vayan imponiéndose las lógicas de producción y distribución que han demostrado ser útiles, hasta el momento, en el entorno digital (el nuevo tablero) como son la incorporación del vídeo (e incluso la imagen fija), el apoyo imprescindible de las redes sociales o la aplicación de dinámicas de descubrimiento para parecerse a Instagram o TikTok.

Durante la realización de este estudio quedó claro también que **la lógica de funcionamiento del ecosistema digital ha obligado a realizar cambios en la organización directiva y estratégica de estas grandes empresas radiofónicas**, ya sean públicas o privadas, y ofrecer **más formación específica** a todo el personal implicado. Ello quedó patente durante el proceso de producción de las entrevistas, ya que no fue siempre fácil encontrar a la persona adecuada, puesto que el estudio se centra en el audio. Hace unos pocos años, hubiera bastado con entrevistar a la dirección general de la emisora o cadena pero hoy, especialmente en cuanto a distribución, la responsabilidad recae en uno a más ejecutivos, con equipos cada vez más robustos, que deben aplicar a sus decisiones una mirada amplia, holística, digital en definitiva. Son profesionales obligados a conocer con mucho detalle el funcionamiento de estas nuevas distribuidoras y analizarlas, una por una, para ver cómo pueden sacarles el máximo rendimiento.

Las condiciones de contexto y el poder omnímodo de la distribución obliga inevitablemente al sector a tomar medidas de *coopetition* (Küng *et al.*, 2008), como se ha visto en el caso de Radioplayer, a pesar de algunas reticencias y de que las propias emisoras no suelen incluirla en su listado de puntos de escucha. Este panorama exige, además, **políticas de protección** (como ha sucedido a lo largo de la historia de los medios de comunicación ante el surgimiento de un nuevo medio o tecnología), para facilitar la supervivencia, adaptación y convivencia de la industria radiofónica, como ya está sucediendo en otros mercados.

En definitiva, las grandes corporaciones de radio han aprendido a conocer y analizar una por una a las plataformas, así como a negociar con ellas con estrategias que, aunque lógicamente con matices distintos, buscan sacar el máximo rendimiento y provecho⁵.

La distribución ha dejado de ser ese ámbito técnico que simplemente mueve contenido, que lo transmite, y que está en manos de empresas que solamente los muy implicados conocen, para pasar a tener un papel protagonista, con marcas que son del dominio público. La distribución decide qué se mueve, de qué manera, en qué espacios, pudiendo así determinar qué es lo que no va a distribuirse o lo hará a menor velocidad. Siempre ha sido así pero ahora las distribuidoras del entorno digital ya no se contentan tan solo con verlo circular.

Distribución de trabajo y orden de autoría

Este artículo ha sido revisado y aprobado por ambos autores (M. Bonet, primera autora; F. Robert, segundo autor). En líneas generales, la primera autora ha llevado a cabo la Introducción, el punto 1 y el segundo autor, el punto 2. El punto 3 se hizo conjuntamente, eligiendo y consensuando todos los puntos tratados, así como las declaraciones que se reflejarían. El primer redactado de las Conclusiones correspondió a la primera autora, siendo completado y enriquecido por el segundo autor.

Referencias bibliográficas

- AIMC (2025). *Marco General de los Medios en España 2025*. Recuperado de <https://www.aimc.es/otros-estudios-trabajos/marco-general/descarga-marco-general/>
- Audacy (2025). *Breaking down the barriers behind the Audio investment gap*. Recuperado de <https://audacyinc.com/insights/warc-report/>
- Audiogen (2025). *Nueve especialistas anticipan retos de radio y audio en 2025*. Recuperado de https://audiogen.substack.com/p/3x3-89-nueve-especialistas-anticipan?utm_source=post-email-title&publication_id=927382&post_id=154084078&utm_campaign=email-post-title&isFreemail=true&r=1dmdsi&triedRedirect=true&utm_medium=email
- BauerMedia (2024). *Say hello to Rayo*. Recuperado de <https://www.bauermedia.co.uk/news/say-hello-to-rayo-2/>.
- Berry, R. (2014). The future of radio is the internet, not on the internet. En M. Oliveira, G. Stachyra y G. Starkey (eds.). *Radio, the Resilient Medium. Papers from the Third Conference of the ECREA Radio Research Section* (pp. 3-15). Centre for Research in Media and Cultural Studies, University of Sunderland.
- Bonet, M. (2017). The Spanish contribution to the study of cultural industries. The first steps. En Simone Tosoni, Nico Carpentier, M. Francesca Murru, Richard Kilborn, Leif Kramp, Risto Kunelius, Anthony McNicholas, Tobias Olsson and Pille Pruulmann-Vengerfeldt (eds.) *Present Scenarios of Media Production and Engagement* (85-94). Bremen: Edition Lumière.

⁵ El Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública abrió el 9 de julio la «Consulta Pública sobre Proyecto de Norma para el impulso de la radiodifusión sonora digital terrestre con la tecnología DAB+» y se dio a conocer un informe en el que se detallan los estímulos financieros, de transmisión, sobre equipos de recepción y sobre las licencias que podrían facilitar la transición del DAB a su versión mejorada (South 180, 2025). Cabe destacar el papel motor de RNE en la implantación del DAB+, en contraste con la posición escéptica que mantienen públicamente las corporaciones privadas. Queda por ver qué papel más o menos estratégico puede jugar este estándar como vía de distribución para la radio.

- Bonet, M.; Guimerà, J. À. & Casado, M. Á. (2022). The Spanish HbbTV service LOVEStv: When technology facilitates new strategies for survival. *Media International Australia*, 185(1), 139-152, <https://doi.org/10.1177/1329878X211061879>
- Bonini, T., Lafrance, S.; Pedroia, A.; Perrotta, M. & Paquette, H. (2023a) A range of innovations and strategies in Europe and North America. En RAI Ufficio Studi, HEC Montreal y EBU (eds.) *Audio-Sound Ecosystem* (pp. 127-195). Roma.
- Bonini, T., Lafrance, S.; Pedroia, A.; Perrotta, M.; Paquette, H.; Veronese, A. & Bell, A. (2023b) The new Audio-Sound ecosystem in Italy, Europe and North America. En RAI Ufficio Studi, HEC Montreal y EBU (eds.) *Audio-Sound Ecosystem* (pp. 28-85). Roma.
- Bruun, H. (2018). Producing the on-air schedule in Danish public service television in the digital era. *Critical Studies in Television*, 13(2), 137-152, <http://dx.doi.org/10.1177/1749602018763700>
- Cridland, J. (2024). TuneIn tunes away from podcasting amid mass layoffs. *PodNews*. Recuperado de https://podnews.net/article/tunein-layoffs-outdated-information?utm_source=podnews.net&utm_medium=email&utm_campaign=podnews.net:2024-12-18
- Desjardins, K. (2023). Les radiodiffuseurs doivent modifier de toute urgence les règles obsolètes qui favorisent les services de diffusion en continu étrangers. *CAB-ACR*. Recuperado de <https://www.cab-acr.ca/fr/article-dopinion-les-radiodiffuseurs-doivent-modifier-de-toute-urgence-les-regles-obsolètes-qui-favorisent-les-services-de-diffusion-en-continu-etranagers/>
- Donoghue, C. B., Havens, T. & McDonald, P. (2021). Media Distribution Today. En P. McDonald, C. B. Donoghue y T. Havens (eds.). (2021). *Digital media distribution: portals, platforms, pipelines* (pp.1-24). New York: New York University Press.
- Doyle, G. (2021). Economic perspectives on the characteristics and operation of media industries. En P.McDonald (ed.) *The Routledge Companion to Media Industries* (pp. 76-84). Routledge.
- Europa Press (2024). Google cerrará la plataforma Podcasts en junio a nivel internacional. Recuperado de <https://www.europapress.es/portaltic/internet/noticia-aplizado-junio-cierre-nivel-internacional-google-podcasts-20240423095027.html>
- Fernández-Sande, M. & Rodríguez-Pallares, M. (2022). *Big data* en empresas radiofónicas: aplicaciones y evolución. *Profesional de la información*, 31(5), 1-18, <https://doi.org/10.3145/epi.2022.sep.16>
- Galán-Arribas, R. (2022). *El poder del audio digital. Radio y podcast nuevas oportunidades de negocio*. Tesis doctoral. Universidad de Salamanca.
- i2P (2025). *Índice Inversión Publicitaria, enero-marzo de 2024*. Recuperado de http://www.arcemedia.es/wp-content/uploads/2024/01/i2p_2024_01.pdf
- iHeart (2024). *Corporate Overview*. Recuperado de <https://investors.iheartmedia.com/home/default.aspx>
- Küng, L., Picard, R. G. y Towse, R. (eds.). (2008). *The internet and the mass media*. Sage.
- Lindeberg, A. (2023). Digital strategies and third-party platforms: How Nordic public service media are reframing their audio strategies for the future. *Journal of Digital Media & Policy, online first*, https://doi.org/10.1386/jdmp_00117_1
- Martínez-Costa, M. d. P. & Prata, N. (2017). La radio en busca de su audiencia: hacia una escucha diversificada y multiplataforma. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 40, 109-128, <https://doi.org/10.1590/1809-5844201737>
- Mazzoli, E. M. & Tambini, D. (2020). *Prioritisation Uncovered. The Discoverability of Public Interest Content Online*. Council of Europe. Recuperado de <https://rm.coe.int/publication-content-prioritisation-report/1680a07a57>

- Piñero-Otero, T. & Pedrero-Esteban, L.-M. (2022). La comunicación sonora ante el renacimiento del audio digital. *Profesional de la información*, 31(5), 1-18, <https://doi.org/10.3145/epi.2022.sep.07>
- Poell, T., Nieborg, D.B. & Brooke, E. D. (2021). *Platforms and Cultural Production*. Cambridge: Polity Press.
- Prey, R., Esteve Del Valle, M. & Zwerwer, L. (2022) Platform pop: disentangling Spotify's intermediary role in the music industry. *Information, Communication & Society*, 25(1), 74-92, <https://doi.org/10.1080/1369118X.2020.1761859>
- PRISA (2024a). *PRISA Media amplía su liderazgo en IA al sellar un acuerdo con Perplexity*. Recuperado de <https://www.prisa.com/es/noticias/noticias-1/prisa-media-amplia-su-liderazgo-en-ia-al-sellar-un-acuerdo-con-perplexity>
- PRISA (2024b). *OpenAI anuncia un acuerdo con PRISA Media y «Le Monde»*. Recuperado de <https://www.prisa.com/es/noticias/noticias-1/openai-anuncia-un-acuerdo-con-prisa-media-y-le-monde>.
- Radiocentre (2024). *Commercial radio welcomes passing of Media Bill*. Recuperado de <https://www.radiocentre.org/commercial-radio-welcomes-passing-of-media-bill/>
- RCI (2024). *Desde hace un año, Meta bloquea el acceso a contenidos informativos en Canadá*. Recuperado de <https://ici.radio-canada.ca/rci/es/noticia/2092384/desde-hace-un-ano-meta-bloquea-el-acceso-a-contenidos-informativos-en-canada>.
- Reuters (2024). *Australia plans new rules forcing Big Tech to continue paying news outlets*. Recuperado de <https://www.reuters.com/technology/australia-plans-new-rules-forcing-big-tech-continue-paying-news-outlets-2024-12-11/>.
- Robert-Agell, F. (2023). *El futuro de la industria de la radio privada en España. Una aplicación de la metodología prospectiva de escenarios*. Prisa Radio, Ábside Media y Atresmedia Radio ante la transformación digital y el reto del envejecimiento de la población. Tesis doctoral. Universitat Internacional de Catalunya.
- Robert-Agell, F. & Bonet, M. (2023). La industria de la radio en España en 2030: ¿hacia la definitiva adaptación digital? *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 29(4), 955-974, <https://doi.org/10.5209/esmp.88680>
- South 180 (2025). *Estímulos públicos para el lanzamiento del DAB+ en España*. White Paper Series. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1ufvjI9ZkwH9_yaNHZGKgf24DkcE3B2Z/view
- Terol-Bolinches, R., Pedrero-Esteban, L. M., & Pérez-Alaejos, M. (2021). De la radio al audio a la carta: la gestión de las plataformas de podcasting en el mercado hispanohablante. *Historia y comunicación social*, 26(2), 475-485, <https://doi.org/10.5209/hics.77110>
- Wood, M. (2025). *Why Zane Lowe and Apple Music are betting on live radio in an on-demand era*. Recuperado de <https://www.latimes.com/entertainment-arts/music/story/2025-01-15/zane-lowe-apple-music-radio-ebro-darden>