

# Transición y adaptación de la industria radiofónica colombiana privada al entorno digital desde la perspectiva de los operadores

*Transition and adaptation of the wireless industry Colombian deprived to the digital environment from the perspective of the operators*

**Andrés Barrios Rubio**

*Docente Asociado II*

*(Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano)*

**Maria Gutiérrez García**

*Profesora titular del departamento de Comunicació Audiovisual i Publicitat*

*(Universitat Autònoma de Barcelona)*

**Fecha de recepción:** 6 de abril de 2016

**Fecha de revisión:** 29 de mayo de 2016

**Para citar este artículo:** Barrios Rubio, A. y Gutiérrez García, M. (2016): Transición y adaptación de la industria radiofónica colombiana privada al entorno digital desde la perspectiva de los operadores, *Icono 14*, volumen 14 (2), pp. 231-255. doi: 10.7195/ri14.v14i2.959

## Resumen

*La industria radiofónica privada colombiana está sumida en un proceso de transformación y transición que ha puesto en cuestión el modelo de negocio basado exclusivamente en la inversión publicitaria. Si bien éste cumple sus objetivos en el ámbito de la antena convencional, en el entorno online son otros los parámetros que intervienen. Así, el objetivo principal de este artículo es determinar y analizar las estrategias de desarrollo del entorno digital en la industria radiofónica colombiana, cuya penetración en términos de audiencia es todavía exitosa, desde la perspectiva de los operadores. Esta aproximación ha sido posible gracias al uso de una herramienta metodológica cualitativa como la entrevista semiestructurada. Los resultados apuntan que el núcleo del negocio continúa estando en la antena convencional y que la confianza del éxito de la marca radiofónica es la base para la implementación de estrategias en el entorno online.*

**Palabras clave:** Radio - TIC - Oyente-Usuario - Entorno Digital - Modelo de Negocio

## Abstract

*The Colombian private wireless industry is plunged in a process of transformation and transition that there has put in question the model of business based exclusively on the advertising investment. Although this one fulfills its targets in the ambience of the conventional antenna, in the on-line environment there are different the parameters of that they take control. This way, the main target of this article is to determine and to analyze the strategies of development of the digital environment in the Colombian wireless industry, which penetration terms of hearing is still successful, from the perspective of the operators. This approach has been possible thanks to the use of a qualitative methodological tool like the semistructured interview. The results aim that the nucleus of the business keeps on being in the conventional antenna and that the confidence of the success of the wireless mark is the base for the strategies implementation in the on-line environment.*

**Key Words:** Radio - TIC - Listener-User - Digital environment - Business model

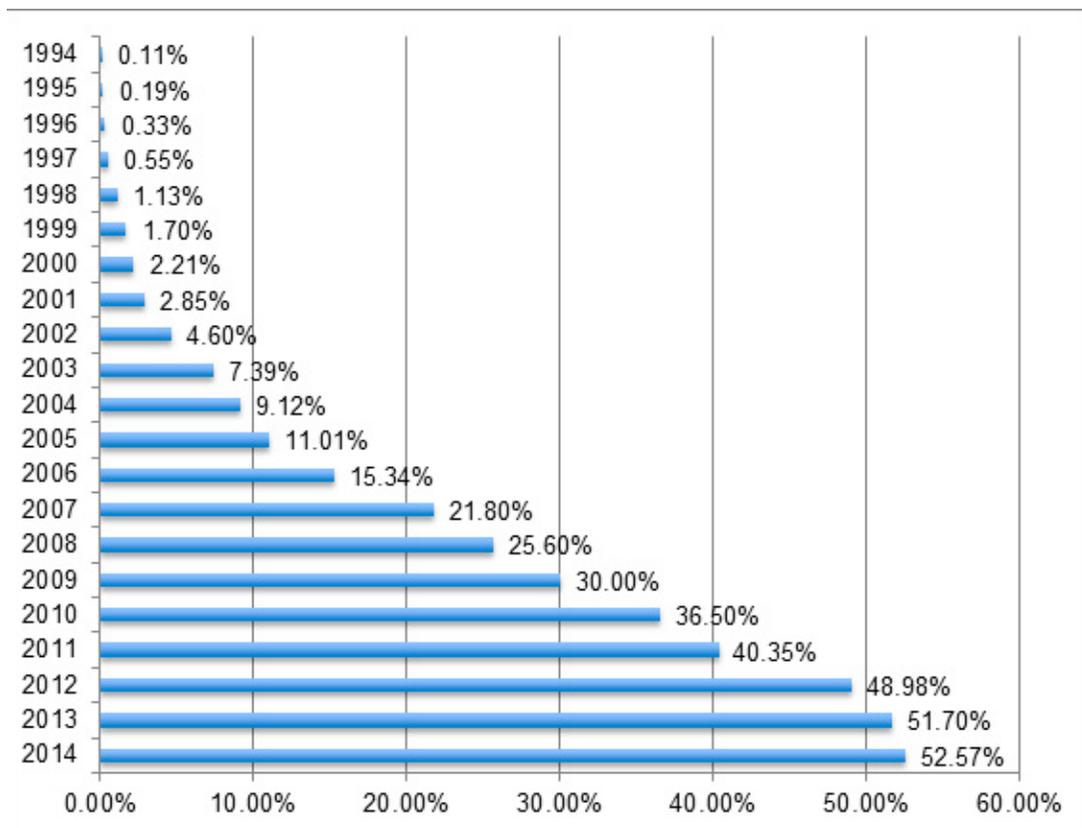
La industria radiofónica, como está ocurriendo en otros sectores, vive un proceso de transformación básicamente consecuencia de la migración hacia el entorno digital. Ello forzosamente ha comportado un replanteamiento de su tradicional modelo de negocio (Martí et Al., 2015), la renovación de las rutinas profesionales (Martínez-Costa, 2015; Bonet & Fernández, 2006; Gutiérrez & Pacheco, 2011) y un cambio en las relaciones con la audiencia (Monclús et Al., 2015; Fernández, 2014). Mientras que los retos impuestos por el desarrollo de las TIC están siendo asumidos gradualmente acorde con la capacidad económica de las empresas radiofónicas, la asignatura pendiente continua siendo el diseño de estrategias que promuevan el retorno de las inversiones para la gestión y difusión de contenidos en el entorno *online*. Esta circunstancia es extensible a otros sectores de la comunicación en cuyas empresas coexisten medios convencionales y virtuales (Macnamara, 2010; Casero-Ripollés, 2010).

La irrupción de Internet ha trastocado algunos de los paradigmas en los que se sostenía un modelo de negocio radiofónico que ya puede calificarse de obsoleto. Así, de tener que asegurarse amplias audiencias en la antena convencional como reclamo para la inversión publicitaria se ha pasado a la producción de contenidos especializados para la red afines a los intereses y expectativas del oyente convertido en usuario. Pero además, el ecosistema digital ha ampliado el nivel de competencia entre operadores al tiempo que está permitiendo a los ciberoyentes el acceso a una oferta propia que se suma a la de la cobertura hertziana. En este escenario, la industria radiofónica debe determinar cuáles son sus fortalezas como parte de la estrategia para afrontar los retos y desafíos del entorno digital.

## **1. La industria radiofónica colombiana en el contexto digital**

Desde que Colombia se incorporó a Internet, el 4 de julio de 1994 (Gelado, 2006), su ecosistema mediático se ha ido adaptando a los condicionantes que le ha impuesto este nuevo canal de difusión. Experimentación, exploración y reinención son los tres términos que mejor definen una transformación que todavía se encuentra en fase de consolidación (Gutiérrez-Coba & García, 2016). En paralelo, la ciudadanía también se ha ido agregando y, al tiempo, descubriendo el entorno de la red (ver Gráfico 1).

## MONOGRÁFICO



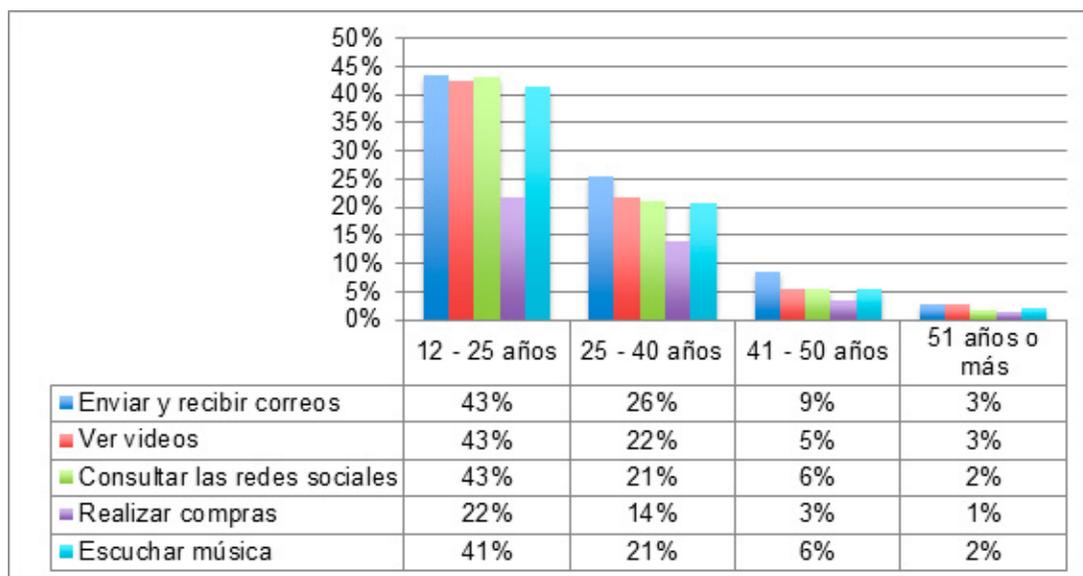
**Gráfico 1:** Evolución del porcentaje de usuarios de internet en Colombia (1994 – 2014), sobre el total de la población del país

Fuente: Elaboración propia con los datos del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia

\* A diciembre de 2014 el DANE<sup>1</sup> registraba que el total de la población nacional era 47.661.787

Según datos del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia<sup>2</sup>, a finales de 2014 el volumen de suscripciones de pago a Internet se cifraba en 21.187.830, lo que supone que el 44 % sobre el total de la población colombiana tiene conexión propia. En relación al uso, cabe destacar que el 48% de estos se conecta todos los días, seguido del 42% que aseguran hacerlo una vez a la semana mientras que el 9% manifiesta acceder una vez al mes. Desde la perspectiva

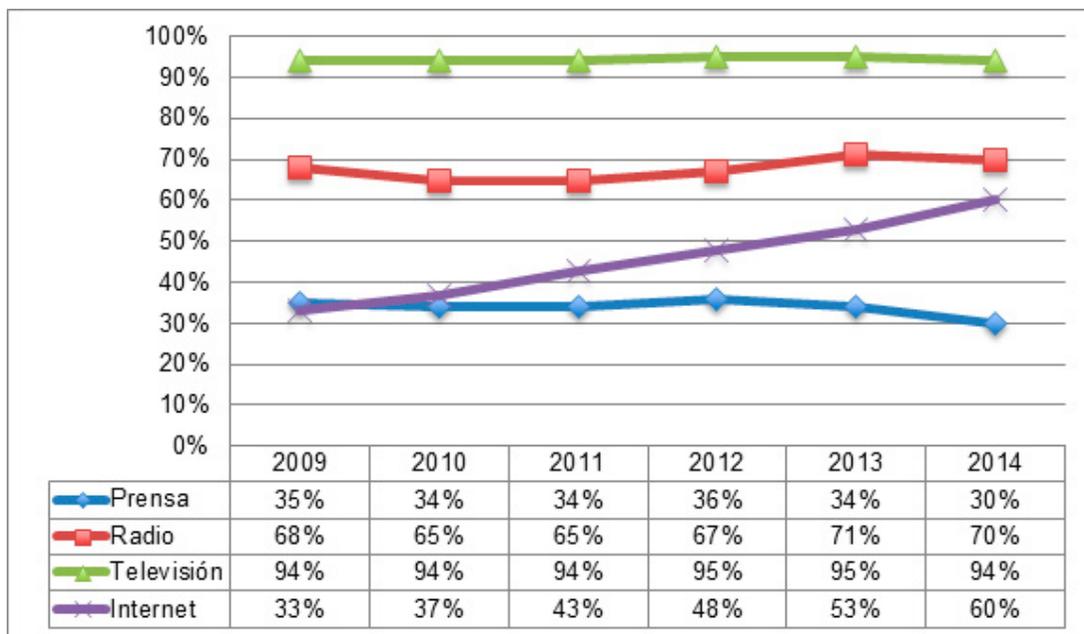
de la edad, Barrios & Gutiérrez (2016) señalan que la población que realiza más actividades en la red, como enviar y recibir correos, ver videos, consultar redes sociales, realizar compras, y escuchar música entre otras, se sitúa entre los 12 y 40 años (ver Gráfico 2).



**Gráfico 2:** Actividades de los usuarios en la red, discriminado por edades

En este mismo estudio, se señala que los jóvenes, de entre 12 y 24 años, son además los que mayoritariamente consumen contenidos radiofónicos a través del celular (30%) y el computador (27%), mientras que ambos porcentajes se reducen en la franja de 26 a 40 (17% celular, 14% computador) y resultan poco significativos entre los de 41 en adelante. A la luz de estos datos, el comportamiento de la sociedad colombiana presenta una tendencia que demuestra que el medio ha conseguido ganar el interés de parte de la audiencia juvenil en el escenario digital (Barrios & Gutiérrez, 2016), una circunstancia diferente a la que acaece en otros mercados radiofónicos como el europeo y el norteamericano (Gutiérrez, Ribes & Monclús, 2011; EBU, 2014).

## MONOGRÁFICO



**Gráfico 3:** Penetración de los medios tradicionales en el mercado colombiano (2009-2014), expresado en porcentajes

Obviamente, la penetración de Internet en el ecosistema mediático colombiano ha afectado de desigual modo al resto de medios, siendo la radio el único que se ha recuperado e incluso ha incrementado su penetración (ver Gráfico 3). Ahora bien, aunque la prensa, la radio y la televisión siguen siendo el centro de atención de la sociedad colombiana<sup>3</sup>, la competencia en igualdad de condiciones en un futuro próximo con los *new media* les obliga a reinventarse (Renó & Renó, 2013). Desde esta óptica, se han replanteado las rutinas de producción pero también la distribución de contenidos a través de diversas plataformas (Scolari, 2004), que en el caso de la radio Martínez-Costa (2015) denomina “transradio”.

Según datos de IBOPE (2014), la población colombiana dedica a Internet 4,3 horas al día, a la televisión 4 y a la radio 2,4. Pese a ello, el medio radiofónico, presente en más del 90% del territorio nacional<sup>4</sup>, hace frente a la progresiva penetración de internet en el país (72%)<sup>5</sup> y al creciente consumo de productos digitales: mail (84%), redes sociales (73%), buscadores de información (68%), videos (54%), música (50%), web-medios (43%), *blogs* (41%), *streaming* de medios (41%) (Min.

TIC, 2014). Este incremento es hasta cierto punto lógico ya que la propagación de celulares y tabletas está facilitando el acceso a contenidos a través de dispositivos portátiles que aseguran el consumo en movilidad, una característica que la radio ha recuperado gracias a las *Apps*. Volviendo a los anteriores datos, se constata un significativo uso lúdico del entorno *online*.

También en Colombia la radio como medio de comunicación ha mostrado un alto índice de resiliencia adaptándose a cada uno de los retos que la evolución tecnológica comporta. De hecho, su futuro está en la capacidad para amoldarse a un entorno (Martí et Al., 2015) que le obliga al reposicionamiento de la marca analógica en el escenario *online* (Noguera, Martínez & Grandino, 2011), espacio en el que *a priori* aparece diluida.

En la primera fase del proceso migratorio, la emisora y/o cadena continúa explotando la imagen y la credibilidad conseguida en el contexto convencional. Esta resulta ser una ardua tarea ya que, “los operadores deben compatibilizar la producción de radio analógica con la construcción de la radio digital” (Martí et Al., 2015:18). Desde esta perspectiva, las emisoras y/o cadenas deben integrar en su plan de comunicación los objetivos y estrategias a desarrollar como web-radios, cuyos contenidos sonoros podrán ser consumidos en tiempo no lineal. Además, la audiencia más que oyentes serán “usuarios de un servicio con el cual deciden interactuar” (Barrios, 2013:37) para llegar a convertirse en prosumidor (Scolari, 2013) que podrá dar a conocer su punto de vista, mientras que intercambia información con el medio y otros usuarios sin importar el tiempo, la distancia y el espacio.

En el caso de la radio, la figura del prosumidor toma una especial atención en tanto que es considerado el medio con una más alta capacidad de generar un discurso compartido con los oyentes-usuarios (Peña & Ventero, 2011 citado en López & Gómez, 2014:7). Pero esta capacitación del usuario como generador de contenidos requiere además de “la complicidad del operador para incorporar las aportaciones del oyente proactivo a la narración” (Ribes, Monclús & Gutiérrez, 2015:58).

Las web-radio comienzan a tomar importancia con sus propuestas digitales de contenido (noticias, *streaming*, música, entre otros). Según el estudio Cultura Digital Colombia 2013 (Centro Nacional de Consultoría, 2013), la sociedad colombiana crea y comparte material en sus sitios personales (11% sobre el total de encuestados), propicia comentarios, participa y/o opina (35%), o sencillamente observa las actividades de otros (54%). También constata que el consumo de fotografías (68%), texto (56%), audio (42%) y video (38%) es significativo. Este modo distinto de enfrentarse al consumo de medios de comunicación, lleva a los operadores a trazar nuevas estrategias para incrementar su potencial de penetración mediante los nuevos dispositivos y mecanismos propios del entorno digital.

La incorporación de las emisoras y/o cadenas a las redes sociales, *Facebook*, *Twitter*, *Youtube*, y *Soundcloud* entre otras, así como a las diversas alternativas de comunicación en el entorno digital (Gutiérrez, 2009), ha propiciado puntos de encuentro y diversidad de miradas sobre aquello que se comunica (Molano, 2012), rompiendo además las fronteras tradicionales existentes entre los diferentes medios (Tejedor, 2006).

Las plataformas comunicativas en la red, que giran alrededor de la información (Jódar, 2010), se constituyen en un mecanismo que potencia, redimensiona, bloquea, permea, las relaciones constitutivas de los grupos en su interior y en el contacto con otros, promoviendo un cambio en la difusión de contenidos (Preciado & Monsalve, 2008). Transformación que hoy cambia de escenario y tiene su punto de bifurcación principal en las *Apps*, epicentro de la revolución tecnológica del medio y eje del negocio en los dispositivos digitales.

## 2. Metodología

El objetivo de este artículo es definir el impacto que tiene la migración hacia el entorno digital en el modelo de negocio radiofónico colombiano, desde la perspectiva de los operadores<sup>6</sup>. Partiendo de la hipótesis que es la industria la que determina no sólo el proceso sino también su velocidad, se busca tener co-

nocimiento de las estrategias que se están impulsando para asegurar el éxito de dicha operación. Así, el texto pretende dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

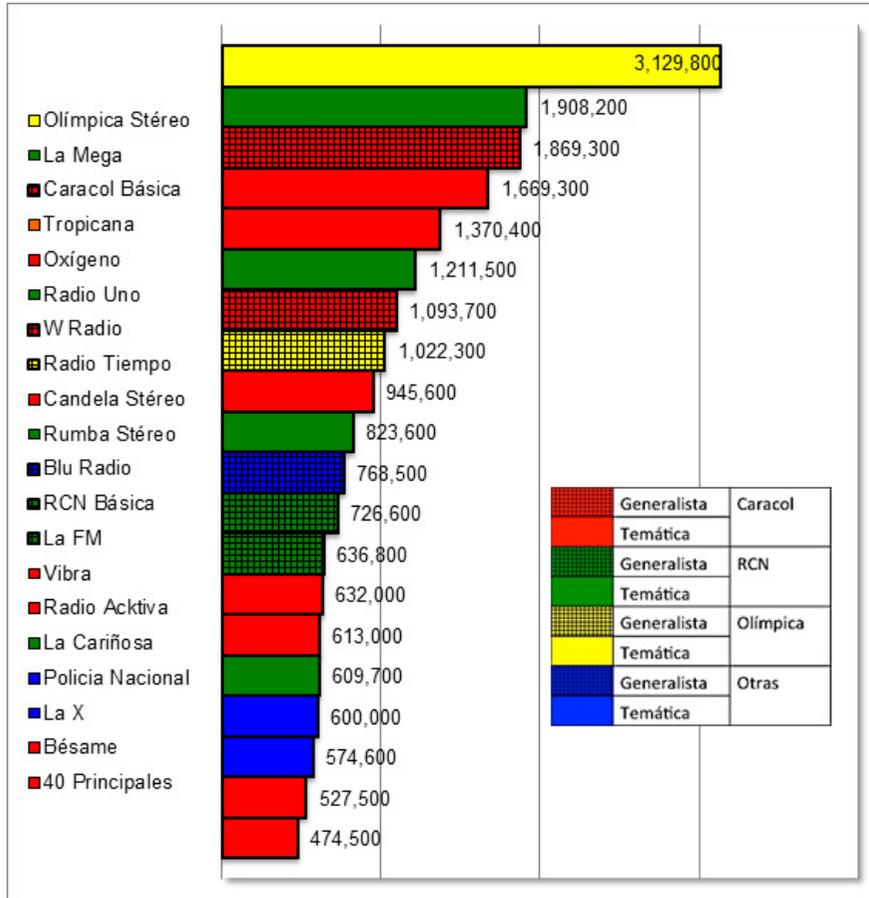
- **PI1.** ¿Continúa siendo la antena convencional el *core* del negocio radiofónico?
- **PI2.** ¿Qué papel se otorga a las redes sociales en el proceso de migración digital?
- **PI3.** ¿Es la audiencia un factor clave en la definición de modelo de negocio digital?

Para dar respuestas a las preguntas de investigación se procedió a construir una muestra en base a los siguientes parámetros:

- Cadenas y/o emisoras privadas en tanto que la migración digital afecta directamente a su modelo de negocio analógico fundamentado en la inversión publicitaria. Consecuentemente se desestima la presencia de la radio pública.
- Significativo volumen de audiencia en el ámbito analógico, tomando como referencia el Estudio Continuo de Audiencia Radial (ECAR), en su tercera ola de 2015.
- Diferentes modelos de programación, por lo que la definición de oferta generalista o temática musical no será un factor discriminatorio.

Según datos del ECAR (2015, 3ª ola), el mercado radiofónico colombiano está dominado por tres cadenas: Cadena Radial Colombiana, (Caracol) con el 35% sobre el total de la audiencia radiofónica; Radio Cadena Nacional (RCN) con el 25%; y Organización Radial Olímpica con el 19%. El restante 21% es el resultado de la suma de emisoras privadas independientes (11%), la Cadena Todelar (4%), Blu Radio (3%), las estaciones de interés público<sup>7</sup> (2%) y las emisoras comunitarias (1%).

MONOGRÁFICO



**Gráfico 4:** Ranking Nacional de radio generalista y temática en Colombia (20 primeros puestos) según el ECAR

Fuente: Elaboración propia con los datos de la tercera ola del ECAR 2015

\*Como otras se agrupan una emisora perteneciente a la Cadena Todelar (La X), la Policía Nacional y Blu Radio

El gráfico 4 ratifica como fuerza importante a Caracol que logra posicionar 9 emisoras, 7 temáticas musicales (Tropicana, Oxígeno, Candela Stereo, Vibra, Radio Activa, Bésame, 40 Principales) y 2 generalistas (Caracol Básica, W Radio); RCN como una segunda alternativa al incluir en la clasificación 6 estaciones, 4 temáticas (La Mega, Radio Uno, Rumba Stereo, La Cariñosa) y 2 generalistas (RCN Básica, La FM); y la Organización Radial Olímpica que es la más escuchada con su propues-

ta temática Olímpica Stéreo e incluye en esta agrupación a su emisora generalista, de la costa norte, Radio Tiempo.

Atendiendo al modelo de programación, las emisoras musicales son las que mayor aceptación tienen por parte del público (82%), frente al 18% obtenido por la radio generalista. Estas últimas son el epicentro y eje de acción de las cadenas radiales colombianas ya que en ellas se centra la apuesta ideológica de la cadena y se comandan los procesos de innovación e incorporación al entorno digital. Dicho de otro modo, las generalistas concentran las mayores inversiones y buscan proyectarse a nivel internacional.

A la vista de los resultados, se ha tomado la determinación de incluir como muestra las tres principales cadenas privadas, que agrupan 21.835.300 oyentes, de los cuales el 88% están distribuidos entre las 20 primeras emisoras del ranking nacional colombiano que muestran un alto índice de competitividad entre ellas (ver Gráfico 4). Un grupo de emisoras que permiten determinar cuáles son las transformaciones mediadas y mediatizadas por las TIC, a consecuencia del proceso de digitalización, en la distribución y recepción de contenidos producidos desde el medio convencional.

La aproximación a la industria se ha realizado utilizando como herramienta metodológica la entrevista semiestructurada (Díaz, 2005). Se ha construido un instrumento que ha tenido como objetivo principal ahondar en las dinámicas de los operadores privados en el proceso de transición para definir cómo estas afectan al modelo de negocio de la industria radiofónica. A partir de las cadenas que han conformado la muestra, se determinó aplicar la entrevista semiestructurada a los directores de emisoras y programas de las cadenas (ver Tabla 1), partiendo de la premisa de que son los responsables del desarrollo del entorno digital. Se estipuló que cada una de ellas tendría una duración de entre 20 y 30 minutos. Todas ellas fueron realizadas en el último trimestre de 2014, en la sede central de cada una de las emisoras en Bogotá.

## MONOGRÁFICO

Cadena	Entrevistados	Tipo de emisora	Fecha de realización
Olímpica	Dalia Marleny Bernal – Directora	Temática musical	01 / 12 / 2014
Caracol	Andrés Muñoz – Director Emisoras Musicales Darío Arismendi – Director 6am Hoy por Hoy Rafael Cifuentes – Director 40 Principales Vicente Moros – Director Tropicana	Temáticas musicales Generalista Temática musical Temática musical	14 / 11 / 2014 17 / 10 / 2014 14 / 11 / 2014 14 / 11 / 2014
RCN	Antonio Casalle – Director La FM Alejandro Villalobos – Director La Mega Jota Fernando Quintero – Director Rumba Stéreo	Generalista Temática musical Temática musical	13 / 10 / 2014 20 / 10 / 2014 27 / 10 / 2014

**Tabla 1:** Definición de la muestra y relación de entrevistados

Las respuestas fueron transcritas y examinadas en el programa de análisis cualitativo Atlas.Ti (Cisneros, 2003). Estudio que arrojó tres categorías (ver Tabla 2) de temas recurrentes que permiten establecer el impacto de las TIC en la industria radiofónica colombiana, el cómo se hace frente a la digitalización de las audiencias y la nueva forma de llegar al medio y su producto, así como las rutinas productivas para llevar a antena y la web el contenido radiofónico.

<b>Integración del modelo analógico – digital</b>	Cómo la industria radiofónica colombiana está abordando la incorporación de las TIC y la valoración de sus acciones.
<b>Transición de la relación radio – oyente a radio – usuario</b>	Qué estrategias se están desarrollando para definir la relación del medio con la audiencia <i>offline</i> y <i>online</i> .

<b>Transformación de las rutinas productivas</b>	Qué cambios se están introduciendo tanto en la producción como en la difusión de los contenidos radiofónicos.
--	---

**Tabla 2:** Categorías de análisis de las entrevistas*Fuente: Elaboración propia*

El proceso de análisis de las entrevistas y su contenido incluyó valoraciones diagnósticas en función de las nuevas necesidades del medio, de los receptores y de las empresas relacionadas con el sector de las comunicaciones. A ello se incorporaron evaluaciones sumativas que sirvieron para integrarlas al estudio global, lo que permitió un examen de valor en el momento de su discusión (Urchaga, 2009).

### 3. Resultados y Discusión

#### 3.1. La indefinición del modelo de negocio

La radio privada colombiana se rige por dos diferentes tipos de estructuras organizativas que condicionan su desarrollo, tal y como se recoge en la Tabla 3.

Estructura	Lo que implica	Cadenas que pertenecen a la estructura
Independiente	Pertenece a un <i>pool</i> de empresas del grupo económico, pero es autónomo en sus estrategias de mercado	Caracol y Olímpica
Conglomerado mediático	Que responde a las políticas del grupo al que pertenece y actúa en consonancia con los otros medios del conglomerado mediático	RCN

**Tabla 3:** Política de funcionamiento de las cadenas radiales colombianas

Con independencia del modelo al que pertenezcan, los responsables de las cadenas entrevistados coinciden en señalar que su objetivo continúa siendo producir propuestas sonoras sobresalientes y competitivas, sea cual sea el soporte o plataforma que lo distribuya. En este sentido, la convergencia digital se convierte en una oportunidad (Meseguer, 2009), una circunstancia que comparten la mayoría de los entrevistados.

Las TIC impactan el modelo de negocio de la radio y la forma de llegar a la audiencia, sin embargo la estrategia y la organización deben seguir apuntando a la perseverancia, la constancia, (...) el tener uno súper claro el panorama, a qué le apuesta, (...) conocer el público. Es saber a quién le estoy hablando, es tener el modelo de mi oyente en todas las plataformas y no desperfilarme. Si uno no tiene claro el panorama ahí es cuando uno empieza a disparar para todos lados y no recibe lo que quisiera (Directora – Olímpica Stéreo – Dalia Marleny Bernal).

Las nuevas tecnologías cambiaron la concepción del negocio radial, la gente tiene acceso a muchas cosas, se anticipan a todo, entonces si uno desde el medio no actúa rápido puede perder cierto protagonismo. (...), el reto es mucho más alto porque hay que competir prácticamente a la par con la información que sale a diario y poder darle a la gente un contenido diferente que no encuentre precisamente en redes sociales y demás (Director 40 Principales – Caracol – Rafael Cifuentes).

Las TIC se incorporaron al negocio de la radio (...) abrieron un boom en el que la gente hoy, más que antes, busca un referente en la radio, sigue creyendo en la radio, sigue entendiendo que en la radio esta la información. (...), existe una química impresionante entre la audiencia y la emisora, (...) nuestra obligación es ofrecer algo adicional (Director de La Mega – RCN – Alejandro Villalobos)

Ciertamente el entorno digital para la radio como medio convencional plantea un gran reto y desafío que los gestores entrevistados básicamente identifican con la definición del producto y las nuevas relaciones con la audiencia. Según Chan-Olmest i Ha (2013), citado por Martí, et Al. (2015:55), ambos factores definen el éxito del modelo de negocio de los medios convencionales en proceso

migratorio. Desde esta perspectiva, la radio privada es consciente que la satisfacción de la audiencia por el producto consumido es la columna vertebral del negocio.

Nos estamos tratando de reinventar, llegar con algo novedoso y sorprender a los oyentes, pero no se ha encontrado todavía la forma de mezclar muy bien la radio convencional, la interacción de la gente con las redes sociales y los medios digitales (Director de Emisoras Musicales de Caracol – Andrés Muñoz).

Sin embargo, la reinención o la renovación de los contenidos radiofónicos es una tarea ardua y difícil, que requiere de un tiempo de reflexión y análisis, ya que “cuesta darle la vuelta a algo que es tan tradicional como la radio” (Director – Rumba Stéreo – Jota Fernando Quintero). Frente a las TIC, la industria radiofónica no sólo se ha tenido que modernizar sino que se ha visto obligada a evolucionar y a buscar alternativas para la innovación, lo que Alguacil (2012:71) califica como un “nuevo modelo de oferta demandado por el público, con la consiguiente transformación de la industria productora y la imprescindible revisión del modelo de negocio”.

De nuevo, producto y audiencia parecen constituirse en la clave para entender el proceso de migración de la radio de antena convencional (*offline*) hacia el entorno digital. Pero, ¿de qué modo puede abordarse un cambio cuando los operadores privados en su análisis de la situación se limitan básicamente a destacar las virtudes de las TIC y a insistir en el nuevo papel que juega la audiencia en este contexto?

Como se ha comentado anteriormente, la industria radiofónica colombiana de antena convencional goza de buena salud en tanto que “no se ve que haya bajado la penetración y la participación en el mercado” (Director de La FM – RCN – Antonio Casalle). De ahí, la creencia de que la radio “por razones de versatilidad, de economía, es un medio imbatible” (Director 6am Hoy por Hoy – Caracol – Darío Arismendi). La seguridad de que la actual fórmula está funcionando es compartida por gestores responsables de emisoras generalistas y musicales.

### 3.2. El oyente *offline* y el usuario *online*

En el entorno digital, la radio se reencuentra con su audiencia en un espacio en el que es consumida de manera no lineal y potencia la interacción de forma distinta al modelo analógico. Aun reconociendo la potencialidad del oyente en este entorno que, según Quinn (2005), puede guiar las agendas de los medios de información, los gestores muestran sus dudas respecto a cómo gestionar su nuevo papel, en particular, en el ámbito de las redes sociales.

Por una parte, se reconoce que las publicaciones “si son bien aprovechadas pueden ser muy buenas y muy útiles incluso también para la radio” (Director 40 Principales – Caracol – Rafael Cifuentes), por otra, se vuelve a poner el acento en la producción de un “contenido hablado que marque diferencia” (Directora – Olímpica Stéreo – Dalia Marleny Bernal) porque el nivel de competencia ha aumentado.

Dentro del renovado esquema de negocio radiofónico la audiencia, que tanto se encuentra en los medios tradicionales como en los digitales y además en las redes sociales, tiene un papel clave. Las dinámicas entre el público y la marca están variando ya que la red se convierte en un foco informativo y en una fuente inagotable de reflexiones que cambian y se retroalimentan. La percepción de que el oyente, como usuario, tiene acceso a un mayor volumen de información que puede contrastar hace reflexionar a los operadores sobre la responsabilidad de la radio como medio informativo.

En una investigación que hicieron aquí, grandísima en RCN, detectaron que la gente tiene más acceso a la información, así que equivocarse cada día es menos una opción, cada vez las personas tienen un criterio más serio de lo que pasa en la vida en general, porque tienen muchas más maneras de informarse, accede a muchos más medios y puede comparar (Director de La FM – RCN – Antonio Casalle).

Los gestores de la radio privada colombiana entrevistados han comprendido qué precisan experimentar para incorporarse a las actuales dinámicas digitales ya que

“hay más oportunidades con las redes y el Mp3 y con todas las formas que existen para llegar al medio” (Directora – Olímpica Stéreo – Dalia Marleny Bernal). Sin embargo, la atracción de la audiencia potencial por los nuevos dispositivos, no debe hacer perder de vista la necesidad de producir contenidos novedosos, sorprendentes, que lleguen a los diversos sectores del público tanto del entorno *offline* como *online*, a través del *smartphone*, ordenador, tableta, entre otros.

Pese a ello y aún conscientes de que el valor de la industria radiofónica está en sus productos, se reconoce que el proceso de migración hacia lo digital está siendo lento. Por una parte, “nos demoramos un poquito en tomar esa decisión” (Director – Rumba Stéreo – Jota Fernando Quintero) y, por otra “se está explorando en cómo fusionar lo tradicional y lo digital, al tiempo que se comprende el papel que juega la audiencia” (Director de Emisoras Musicales de Caracol – Andrés Muñoz).

Hasta cierto punto, este escenario es lógico ya que la penetración analógica del medio muestra un crecimiento sostenido entre el 2009 y el 2014 (ver Gráfico 3). Sin embargo el ascenso del uso de Internet en la vida cotidiana de los colombianos, según los diferentes datos presentados, es el indicio de que la situación está cambiando.

Ciertamente los más jóvenes se han incorporado al consumo radiofónico a través de dispositivos digitales, pero este cambio de hábitos no está siendo acompañado de propuestas acordes al entorno *online*. De hecho, sorprenden comentarios como el del director de *6am Hoy por Hoy* (Caracol) que califica a la “radio digital” como “masiva” asociándola al “protagonismo de la audiencia”, cuando en realidad la Web 2.0 ha convertido a los consumidores en “productores que cumplen una función crítica” (Cohen, 2007 citado en Monclús, et Al. 2015:91).

Es importante entender este cambio de rol para poder diseñar estrategias para la gestión del entorno *online*. Si bien se ha asumido que se han modificado las formas de consumo y el cómo se llega al oyente, resulta más complejo identificarse con él como usuario. En términos generales, la incertidumbre en esta cuestión se plantea en la mayoría de las respuestas de los entrevistados, quienes reconocen que el *core* del negocio radiofónico continua siendo la antena convencional y el éxito del retorno continua midiéndose a partir de la suma final de oyentes más usuarios.

Muchas estrategias radiales las trabajamos a través de la red (no solo concursos, activaciones de marca) y con esa conjugación convencional – digital finalmente sentimos que nos suma porque si la persona no escucha la radio convencional, pero puede escucharnos o vernos por Internet, igual nos va a sumar. Finalmente el ECAR suma todo, y en él se va a ver que somos líderes en audiencia y un referente a seguir en las líneas de actuación (Directora – Olímpica Stéreo – Dalia Marleny Bernal).

También las redes sociales son vistas como “un tema más bien de capitalizar audiencias, eso se convierte más en un tema de mercadeo, de promoción para las emisoras” (Director Emisoras Musicales de Caracol – Andrés Muñoz), o lo que viene a ser lo mismo, una vía para aumentar los ingresos.

### 3.3. La producción de contenidos

Sin embargo, el mantenimiento del liderazgo de la antena convencional en el entorno *online* pasa por atender las expectativas de los usuarios. Desde esta óptica, el público muestra “una resistencia [...] hacia la estructura y temáticas de los programas radiales” (Barrios & Gutiérrez, 2016), una circunstancia que sin duda debe ser tenida en cuenta por los operadores. Los autores constatan que la presencia de la radio en la red, si bien debe seguir girando entorno al sonido, la incorporación de textos breves, imágenes, infografías, video, entre otros elementos, son un valor añadido reconocido por los usuarios. (Barrios & Gutiérrez, 2016).

En el decurso de las entrevistas, los agentes radiofónicos han sugerido que la clave del éxito en la antena convencional se encuentra en cómo se mezclan los contenidos densos con el entretenimiento y la música, mientras que en el entorno digital en la forma de sintetizarlos, esquematizarlos, volverlos gráficos y acompañarlos del sonido. La transformación interna del medio, propiciada por las TIC, se halla en aquellos aspectos que modifican la producción y difusión de los contenidos radiofónicos al tiempo que amplían los espacios de interacción con los oyentes, ahora convertidos en usuarios.

A veces uno es muy convencido de mi emisora es buena y lo demás y me tienen que venir a oír, no, al oyente hay que brindarle la posibilidad y las herramientas que están hoy en día abiertas en este caso las aplicaciones, la página y que te puedan buscar por ahí. El reto está en contenidos nuevos, en volver a despertar pasión por la radio (Director Tropicana – Caracol – Vicente Moros)

Pero, ¿cómo se puede entusiasmar cuando la incertidumbre es el término que mejor define el ánimo con el que la industria radiofónica colombiana se enfrenta a la producción de contenidos r@diofónicos? En la mayoría de las respuestas en relación a cómo debe ser el producto, los entrevistados se han limitado a insistir en la importancia de las TIC, en la constatación de nuevos hábitos de consumo y en la obligada presencia de las marcas en las redes sociales.

El análisis muestra cómo los operadores colombianos van a remolque de los cambios dejándose llevar por la situación y tomando tarde las decisiones que afectan a este ámbito. El director de La FM – RCN – Antonio Casalle ejemplifica la situación de forma clara: “es como cuando usted dice me voy a comprar el último Mercedes, lo hace y al mes siguiente cambia el modelo”.

## 4. Conclusiones

Los resultados del estudio constatan que el ecosistema mediático colombiano plantea una dicotomía a la industria radiofónica del país: el quedarse rezagada en el mercado de los *mass media* convencionales o incorporar a su modelo de negocio la tecnología, no solo en los procesos administrativos y de producción sino de difusión. De este modo se ha propiciado una convergencia de medios y plataformas, acción en la que la radio ha asumido tímidamente el reto y ha emprendido un proceso de reinención y reconfiguración.

Esta transición la obliga a reacomodar sus estructuras funcionales, transformar los esquemas de producción de contenidos e incorporar herramientas para llegar al público. Desde la perspectiva de los gestores, se observa que la industria radiofónica colombiana continúa centrando la mayoría de sus apuestas en el mercado

convencional, al tiempo que busca consolidarse como estrategia de negocio de los conglomerados empresariales a los que pertenece.

En este entramado mediático el impacto de las TIC, con la diversificación de canales de emisión entre otros, es visto por la industria radial y sus operadores como una oportunidad de negocio por explorar. Ahora bien este interés contrasta con una insuficiente inmersión por falta de actitud y riesgo que, en parte, justifica la tardanza en la concepción de un producto novedoso que les permita mezclar la radio de antena, el papel de la audiencia en las redes sociales y los medios digitales.

Si bien la triangulación de las entrevistas ratifica que el *core* del negocio radiofónico continua siendo la antena, también detecta que el cambio en los hábitos de consumo por parte de la audiencia demanda una transformación del medio. Si para la radio de antena convencional los índices de audiencia son básicos para la inversión publicitaria, el contexto digital altera esta ecuación. Las comunicaciones del mundo moderno pasan por Internet y particularmente por las redes sociales, principalmente *Facebook* y *Twitter* en el mercado colombiano<sup>8</sup>.

Aplicando el método de ensayo-error, la radio privada colombiana se está aproximando al entorno digital, trasladando el liderazgo *offline* de la marca a la difusión *crossmedia* (el transistor tradicional, las web-radio, las redes sociales y las *App*). Este proceso está permitiendo a los operadores verificar que la revolución tecnológica del siglo XXI implica, además de la implementación, la apropiación de la cultura digital a partir del conocimiento y reconocimiento de las nuevas dinámicas de la audiencia.

Debe tenerse en cuenta que Colombia, a lo largo de su historia, se ha caracterizado por ser un país con un consumo radiofónico bastante arraigado. De hecho, los operadores resaltan que, incluso con la incorporación de Internet y las plataformas de comunicación, la penetración y participación de la radio en el mercado no ha bajado. Bajo su punto de vista, la industria radiofónica seguirá siendo eje de las actuaciones y comportamientos sociales del país también en este contexto de fusión y transición en el que los medios analógicos se integran al ecosistema digital. De ahí, la importancia de continuar explorando el camino y encontrar la ruta para conectar, de manera eficiente y exitosa, con la audiencia de hoy.

Desde el planteamiento de los gestores radiofónicos se logran percibir las dudas e incertidumbres que afronta la industria con su presencia en las redes sociales, pues aún no saben cómo abordar el fenómeno de la competencia que plantea la red<sup>9</sup> y entender el poder de estas para utilizarlas a su favor. Y es que en este tránsito, la industria debe configurar un esquema de negocio en el cual se vincule lo analógico y lo digital, se exploren nuevas rutinas productivas y otras formas de abordar los contenidos para que sean distribuidos allá dónde se encuentre la audiencia.

El análisis de las entrevistas confirma que el entorno digital para la radio colombiana se convierte en un escenario que propone nuevas maneras de entender la relación entre los periodistas y sus oyentes–usuarios. Así, la industria radiofónica responde a la inmediatez informativa también con tuits, *post*, memes, audios, videos, entre otros, con el objetivo de captar la atención de los usuarios que transitan por una red llena de propuestas similares con las que inevitablemente compiten.

No es errado afirmar que la radio privada colombiana no ha logrado incorporar las plataformas de comunicación de manera eficiente en su estrategia de difusión, pues falta que los espacios digitales además de ser escaparate para atraer el interés del público, también se constituyan en un lugar en el que se generan vínculos de seguimiento, colaboración e interacción, mayores de los existentes hasta ahora.

Desde la perspectiva hasta ahora expuesta, la audiencia se perfila como un factor clave de la definición del modelo de negocio digital de la industria radiofónica colombiana; la concepción de estrategias propias para el social media. Nuevas dinámicas de producción y consumo de la información que exigen otras formas de trabajar, el aprender a manejar las narrativas y herramientas del ecosistema mediático impactado por las TIC.

El *corpus* investigativo de este trabajo permitió advertir que los gestores de la industria radiofónica son conscientes que, en este proceso de convergencia, las estrategias de actuación deben girar entorno a la concepción de una propuesta comunicativa bajo las nuevas dinámicas del ecosistema mediático, y la interacción y vínculo que se establece con la audiencia.

Deben darle la vuelta al negocio tradicional del medio y responder a las formas de consumo del público a través de las *laptop*, el celular, las tabletas y demás dispositivos modernos de la sociedad contemporánea. Pero también, responder al cambio de hábitos en la forma de llegar al *mass media* por parte de los oyentes, ahora transformados en usuarios, con un producto diferente al de antena, que se amolde a las características de las web-radio, las redes sociales y las *App*, al tiempo que asume el nuevo rol de la audiencia y su protagonismo como prosumidora.

## Notas

- [1] DANE sigla que identifica al Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Su estudio se encuentra en <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/series-de-poblacion>
- [2] Estudio Consumo Digital realizado por el Ministerio de las Tecnologías y la Comunicación de Colombia y la firma IPSON Napoleón Franco en 2014. <http://www.mintic.gov.co>
- [3] Afirmación que se desprende del estudio Consumo Digital realizado por el Ministerio de las Tecnologías y la Comunicación de Colombia y la firma IPSON Napoleón Franco en 2014. <http://www.mintic.gov.co>
- [4] Cifra extraída del Plan Técnico de Radiodifusión sonora en AM y FM vigente en Colombia. <http://www.mintic.gov.co>
- [5] Cifra del estudio “Avance de Colombia en la Sociedad de la Información” publicado por el Ministerio de las Tecnologías y la Comunicación de Colombia en julio de 2014.
- [6] Este trabajo forma parte de la tesis doctoral “La radio generalista colombiana ante el desafío digital: un modelo en transición” realizada en el marco de los estudios de doctorado en Contenidos de Comunicación en la Era Digital del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Autónoma de Barcelona. [http://publicacions.uab.es/tesis/fitxa\\_web.asp?clau=del&ID=9175](http://publicacions.uab.es/tesis/fitxa_web.asp?clau=del&ID=9175)
- [7] En Colombia según la Resolución 415 de 2010 del Min. TIC. en Colombia existen tres tipos de emisoras: Comerciales, Interés Público (aquellas que son de financiación pública) y Comunitarias (Barrios, 2015).
- [8] Afirmación que se desprende del estudio “Avance de Colombia en la Sociedad de la Información”, publicado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia en julio de 2014, en el que se afirma que el 70% de los colombianos está presente con una cuenta en las redes sociales: Facebook (97%), Twitter (36%), Google + (17%).
- [9] Se hace referencia a un usuario productor de datos, referencias, información desde la calle, hechos que registra con su celular y pone en circulación a través de la red.

## Referencias

- Alguacil, S. (2012). Ciberperiodismo: periodistas atrapados en la Red. En Tuñez, M. (Coord.). *Viejo periodismo, nuevos periodistas. Cuadernos Artesanos de Latina*. 25. (pp. 69-90) Tenerife: Sociedad Latina de Comunicación Social.
- Barrios, A. (2015). La radio colombiana frente al reto digital. *Revista Comunicación y Medios*. (31). DOI: 10.5354/0719-1529.2015.34367. En línea: <http://www.comunicacionymedios.uchile.cl/index.php/RCM/article/viewFile/34367/38300>
- Barrios, A. (2013). La radio en la era de la sociedad digital. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*. (5), 37-54. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2013.5.4>
- Barrios, A. & Gutiérrez, M. (2016). La audiencia colombiana y sus expectativas frente a la radio en el entorno digital. En *Cátedra UNESCO de Comunicación*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana (En prensa).
- Bonet, M. & Fernández, D. (2006). El reto de la digitalización del archivo sonoro en los servicios públicos de radiodifusión. El caso de Catalunya Ràdio. *El profesional de la información*. 15(5), 390-396.
- Casero-Ripollés, A. (2010). Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El profesional de la información*. 19(6), 595-601. DOI: 10.3145/epi.2010.nov05
- Centro Nacional de Consultoría (2015). *Estudio Continuo de Audiencia Radial ECAR 2015-3*. Bogotá - Colombia.
- Centro Nacional de Consultoría. (2013). *Cultura digital de Colombia 2013*. En línea: [http://es.slideshare.net/Ministerio\\_TIC/culturadigitalencolombia](http://es.slideshare.net/Ministerio_TIC/culturadigitalencolombia)
- Cisneros, C. A. (2003). Análisis cualitativo asistido por computadora. *Sociologías*. (9), 288-313. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-45222003000100010>.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2014). *Población y demografía colombiana*. En línea: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/series-de-poblacion>
- Díaz, G. (2005). La entrevista cualitativa. *Publicaciones de la Universidad de México*. México: Oaxaca.
- EBU (2014) *Understanding young audiencias*, EBU, Media Department. En línea: <http://www3.ebu.ch/contents/publications/reports/understanding-young-audiencias.html>

- Fernández, B. (2014). La radio ante el desafío de las nuevas audiencias. *Razón y Palabra*. (87). En línea: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/V87/01\\_Fernandez\\_V87.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/V87/01_Fernandez_V87.pdf)
- Gelado, J. A. (2006). *De los blogs al podcasting. ¿Continuidad o disrupción?, en La blogosfera hispana: Pioneros de la cultura digital*. Madrid: Fundación France Telecom España.
- Gutiérrez, E. (2009). Leer digital: la lectura en el entorno de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. *Signo y Pensamiento*. XXVIII (54), 144-163.
- Gutiérrez, M.; Ribes, X. & Monclús, B. (2011). La audiencia juvenil y el acceso a la radio musical de antena convencional a través de internet. *Comunicación y Sociedad*. XXIV. 305 - 331
- Gutiérrez, F. & Pacheco, C. (2011). Las “audiencias activas” y su impacto en las rutinas profesionales del periodismo chileno: El caso de radio Bío Bío tras el megaterremoto de febrero del 2010. *Contexto*. (19), 195-212.
- Gutiérrez-Coba, L. & García, V. M. (2016). Colombia. En, Salaverría, R. (Coord.) *Ciberperiodismo en Iberoamérica*. (pp. 79-93). Madrid: Fundación Telefónica. Barcelona: Ariel.
- IBOPE (2014). *IBOPE Media Book 2014*. En línea: <http://www.mediabook.ibope.com>
- Jódar, J. A. (2010). La era digital: nuevos medios, nuevos usuarios y nuevos profesionales. *Razón y Palabra*. (15). En línea: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N71/VARIA/29%20JODAR\\_REVISADO.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N71/VARIA/29%20JODAR_REVISADO.pdf)
- López, N. & Gómez, L. (2014). La democratización del proceso comunicativo en radio: los jóvenes prosumidores. *Revista de Comunicación Vivat Academia*. XVII(126), 31-53. DOI: <http://dx.doi.org/10.15178/va.2014.126.31-53>
- Macnamara, J. (2010). Remodelling media: the urgent search for new media business models. *Media International Australia*. (137), 20-35.
- Martí, J. M.; Monclús, B.; Gutiérrez, M. & Ribes, X. (2015). La radio, modelo de negocio en transición: estrategias de oferta y de comercialización en el contexto digital. *Quaderns del CAC*. XVIII(41), 13-22. En línea: [https://www.cac.cat/pfw\\_files/cma/recerca/quaderns\\_cac/Q41\\_Marti\\_et\\_al\\_ES.pdf](https://www.cac.cat/pfw_files/cma/recerca/quaderns_cac/Q41_Marti_et_al_ES.pdf)
- Martínez-Costa, M. P. (2015). Radio y nuevas narrativas: de la crossradio a la transradio. En, Oliveira, M. & Ribeiro, F. (Eds.) *Radio, sound and Internet Proceedings of Net Station International Conference*. (pp. 168-187)
- Meseguer, Á. (2009). *La radio del siglo XXI. Un medio interactivo*. España: Euroediciones.

- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2014). Avance de Colombia en la Sociedad de la Información. En línea: [http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-6807\\_archivo\\_pdf.pdf](http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-6807_archivo_pdf.pdf)
- Molano, A. (2012) Transmedia la nueva narración. *Colombia Digital*. En línea <http://www.colombiadigital.net/cultura-digital/producciones-destacadas/item/3708-transmedia-la-nueva-narración.html>
- Monclús, B., Gutiérrez, M., Ribes, X., Ferrer, I., & Martí, J. M. (2015). Listeners, Social Networks and the Construction of Talk Radio Information's Discourse in the 2.0 Age. En Bonini, T. & Monclús, B. (eds.). *Radio Audiences and Participation in the Age of Network Society*. 1 ed. Routledge. (pp. 91–115)
- Noguera J., Martínez J., & Grandino M. (2011). *Redes sociales para estudiantes de comunicación*. Barcelona: Editorial UOC.
- Preciado, A. & Monsalve M. A. (2008). El liderazgo en la gestión de la empresa informativa. *Revista Ciencias Estratégicas*. 16(19), 79–96.
- Quinn, S. (2005) Convergence's Fundamental Question. *Journalism Studies*. 6(1), 29–38. DOI: 10.1080/1461670052000328186
- Renó, L. & Renó, D. (2013). Narrativa y mapas interactivos: Periodismo contemporáneo. *Revista y Palabra*. (83). En línea: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N83/V83/40\\_RenoReno\\_V83.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N83/V83/40_RenoReno_V83.pdf)
- Ribes, X., Monclús, B., & Gutiérrez, M. (2015). Del oyente al *radio prosumer*: gestión de la participación de la audiencia en la radio del siglo XXI. *Tripodos*. (36), 55–64.
- Scolari, C. (2013) *Narrativas Transmedia*. Madrid – España: Editorial Grupo Planeta.
- Scolari, C. (2004). *Hacer clic. Hacia una sociosemiótica de las interacciones digitales*. Barcelona: Gedisa.
- Tejedor, S. (2006). El perfil del ciberperiodista. *Informe Anual de la Profesión Periodística de la Asociación de Prensa de Madrid (APM)*. Madrid.
- Urchaga, J. D. (2009) Análisis de Contenido. En Reyes, R. *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. Vol. I*. (pp. 147-151). Madrid México, Universidad Complutense & Plaza y Valdés.