

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**



**TESIS DOCTORAL**

**La evolución del concepto de radio de las estrellas hacia  
un modelo estratégico. El caso de la Cadena Cope (2000-2018)**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR  
PRESENTADA POR

**Guillermo Vila Ribera**

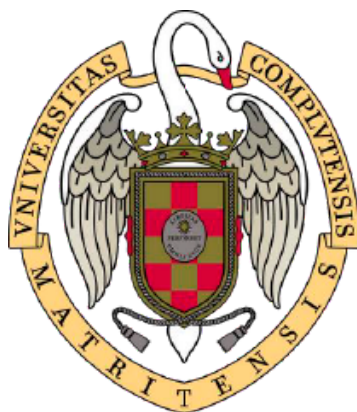
Directores

**Miguel Ángel Ortiz Sobrino**

**Alfredo Arenal Gómez**

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**

Programa de Doctorado en Periodismo



**La evolución del concepto de radio de las estrellas hacia  
un modelo estratégico. El caso de la Cadena Cope (2000-2018)**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR  
PRESENTADA POR

**Guillermo Vila Ribera**

Directores

Miguel Ángel Ortiz Sobrino

Alfredo Arenal Gómez

Madrid, 2021





*"La lógica del gerente se ha impuesto a la lógica de la redacción"*

Iñaki Gabilondo



## **DEDICATORIA**

### **A mis padres y hermanos**

Porque gracias a vuestro esfuerzo pude empezar a realizar el sueño de ser periodista

### **A mi hija, Julieta**

Por toda la alegría y el sentido con el que llenas mi vida cada día

### **Y en especial a Almudena, mi esposa**

Por este camino de amor que nos trasciende



## AGRADECIMIENTOS

Mientras trabajaba en la redacción de esta tesis doctoral conté en todo momento con la ayuda de mis compañeros y colegas de la Universidad Francisco de Vitoria. Quiero agradecer el apoyo de mis compañeros de la Facultad de Comunicación, con la directora **Paula Puceiro** a la cabeza, a mis compañeros del Grado en Periodismo que dirige **Humberto Martínez Fresneda** y, muy especialmente, de todos los integrantes del Grupo Mirada 21, con quienes he podido discutir, mejorar y acotar muchos de los aspectos tratados en esta investigación. Especialmente quiero mostrar mi agradecimiento a **Javier de la Rosa**, director de medios de comunicación de la UFV, y a **Alfredo Areense**, quien además ha codirigido esta tesis junto a **Miguel Ángel Ortiz Sobrino**. Gracias a los dos por guiarme en este complejo camino lleno de dificultades y por animarme a no tirar la toalla. Mi agradecimiento además a **Mayra Ambrosio**, cuya ayuda ha sido crucial para encontrar horas libres que dedicarle a esta investigación. También quiero mostrar mi agradecimiento a los alumnos de mis cursos de Radio Informativa, Redacción Periodística y Periodismo Político, con quienes he tenido ocasión de ir compartiendo alguno de los avances del presente trabajo.

Ha sido muy gratificante haber podido mantener entrevistas de notable profundidad con diferentes e influyentes actores del sector. Gracias a **Carlos Alsina, Angels Barceló, Íñigo Alfonso, Carlos Herrera, Javi Nieves, Harold Austin** y **Raúl Domingo de Blas** por su tiempo, ha sido un gran honor compartir tantas horas de conversación en torno al apasionante mundo de la radio. En este sentido, quiero hacer especial mención a **Javier Visiers**, quien me ayudó en todo momento a la hora de comentar el caso específico de la Cadena Cope, objeto central de esta investigación. También estoy muy agradecido por la generosidad y sinceridad con que me atendió **Juan Pablo Colmenarejo**, en una conversación que abordó asuntos difíciles de su trayectoria profesional. En este sentido, no puedo dejar de agradecer la

amistad que desde hace ya muchos años me une con grandes profesionales de esa emisora, que siguen al pie del cañón o que ejercen el periodismo desde otros medios. Gracias a **Antonio Herraiz, Javier García, Elena Argandoña y Paloma García Ovejero**, cuya amistad ha superado años y kilómetros. También quiero mostrar mi agradecimiento a otros compañeros de diversas emisoras, como **Aimar Bretos, José Ignacio Palomo** o **María José Navarro**, quienes han facilitado mi trabajo con la mejor de las disposiciones. También quiero mostrar mi agradecimiento a **Raquel Collado**. Y a **José Andrés Gabardo**, por su ayuda a la hora de interpretar datos complejos de la serie histórica del EGM.

Tampoco quiero dejar de mencionar a los grandes amigos con los que me inicié en el periodismo en las aulas de la Universidad Francisco de Vitoria, en especial a **Miguel Martorell, Alejandro Requeijo, Alfredo López-Zamora y Miguel Venegas**; y a los compañeros de la Universidad Complutense con quienes he compartido seminarios y conversaciones. De mi andadura profesional, esta tesis también bebe de las muchas conversaciones sobre la profesión mantenidas a lo largo de los años con grandes profesionales que además fueron enormemente leales en momentos profesionalmente muy difíciles: **Sofía Buera, Chechu Medina, Irene Rizo, María José Acevedo, Anabel Chinchilla, Juan Pablo Carabias, Andrés Lebrijo, Javier Pérez, Antonio García Largo, Carmen Martín, Cristina Hoyos, Roberto Lancha y Pablo García**. Además, quiero dar las gracias a **Nacho Villa**, con quien aprendí a conocer las luces y las sombras de este oficio.

Y gracias a Dios, en quien todo empieza y acaba.



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>7</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>9</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>12</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....</b>	<b>15</b>
<b>ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS .....</b>	<b>16</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>17</b>
INTRODUCCIÓN.....	17
OBJETO DE ESTUDIO.....	18
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>20</b>
INTRODUCTION.....	20
SUBJECT OF STUDY .....	21
<b>1. INTRODUCCIÓN Y PLANTEAMIENTO .....</b>	<b>24</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	24
1.2 OBJETO DE ESTUDIO .....	26
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	29
1.4 CAMPO DE ESTUDIO .....	32
1.5 MARCO TEÓRICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	33
1.5.1 Acercamientos históricos a la radio.....	35
1.5.2 Estudios sobre la radio de las estrellas.....	41
1.5.3 La radio como empresa informativa .....	44
1.5.4 Programación y géneros.....	48
1.5.5 El podcast como herramienta del nuevo modelo .....	50
<b>2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>53</b>
2.1 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS .....	53
2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO Y PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS.....	55
2.3 ENFOQUE METODOLÓGICO Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	58
2.4 ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
2.5 JUSTIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE CAMPO.....	64
<b>3. MARCO CONCEPTUAL DEL CAMPO DE ESTUDIO .....</b>	<b>67</b>
3.1 LA RADIO DE LAS ESTRELLAS: UN MODELO CENTRADO EN EL COMUNICADOR .....	67
3.1.1 El origen del modelo .....	67
3.1.1.1 Las primeras estrellas de la radio.....	70
3.1.1.2 El papel de la radio en la Transición Democrática .....	81

3.1.1.3 Años 80 y 90: La consolidación del modelo.....	84
3.1.2 <i>Intervención de la estrella en el modelo de programación</i> .....	87
3.1.2.1 Tipos de programas .....	87
3.1.2.2 Los conflictos entre las estrellas.....	89
3.1.3 <i>Conceptualización del fenómeno</i> .....	92
3.2 HACIA UN MODELO ESTRATÉGICO CENTRADO EN EL ANÁLISIS DEL MERCADO.....	94
3.2.1 <i>Descripción histórica de la irrupción del modelo de radio estratégica</i> .....	94
3.2.1.1 El ocaso de la radio de las estrellas .....	94
3.2.1.2 La irrupción de la consultoría en la radio musical .....	95
3.2.2 <i>El concepto de radio estratégica</i> .....	101
3.2.2.1 La radio como empresa informativa.....	102
3.2.2.2 El papel del consultor en el diseño estratégico.....	109
3.2.2.3 Los comunicadores ante las recomendaciones del mercado.....	113
3.2.3 <i>El peso de la marca empresarial frente a la del comunicador</i> .....	119
3.2.3.1 La Cadena SER: Primacía de la marca .....	119
3.2.3.2 Respuesta de la audiencia ante el movimiento de los comunicadores.....	121
3.2.4 <i>Efectos del nuevo modelo en el diseño de los programas</i> .....	126
3.2.4.1 Recomendaciones o directrices .....	126
3.2.4.2 Aplicación práctica de recomendaciones .....	130
3.2.4.3 Perfeccionando el perfil del oyente.....	134
3.2.4.4 La toma de decisiones .....	137
3.2.4.5 Resistencias al nuevo modelo.....	143
3.2.4.6 Estrategias de distribución a la carta de contenidos de actualidad.....	150
3.2.5 <i>Técnicas de investigación radiofónicas</i> .....	158
3.2.5.1 Los inicios: Los test musicales.....	158
3.2.5.2 El impacto emocional en el oyente.....	160
3.2.5.3 Los grupos focales y las nuevas técnicas .....	166
3.2.6 <i>La radio de las estrellas y los retos de la radio del futuro</i> .....	168
3.2.7 <i>Las posibilidades de los nuevos formatos</i> .....	176
3.2.7.1 Nuevos dispositivos, nuevos oyentes.....	179
3.2.7.2 Radio y audio .....	182
<b>4. RESULTADOS: EL CASO DE LA CADENA COPE.....</b>	<b>190</b>
4.1 INTRODUCCIÓN AL CAMPO DE ESTUDIO.....	190
4.1.1 <i>Los orígenes de la cadena</i> .....	190
4.1.2 <i>Años 80: Las estrellas llegan a la Cope</i> .....	198
4.1.3 <i>El antenicidio</i> .....	202
4.1.4 <i>La estrategia de Federico Jiménez Losantos</i> .....	206
4.1.5 <i>La traslación del modelo de Cadena 100 a la Cope</i> .....	213
4.1.4 <i>Fin de ciclo</i> .....	219

4.1.5 <i>El caso de Juan Pablo Colmenarejo</i> .....	222
4.2 ANÁLISIS DE PARRILLA Y FORMATOS DE LA CADENA COPE.....	231
4.2.1 <i>La temporada 2000-2001</i> .....	231
4.2.1.1 Los nombres de los programas.....	234
4.2.1.2 Las horas de emisión.....	235
4.2.1.3 Los directores.....	236
4.2.1.4 Formatos y tipos de emisión.....	238
4.2.2 <i>La temporada 2017-2018</i> .....	239
4.2.2.1 Los nombres de los programas.....	240
4.2.2.2 Las horas de emisión.....	241
4.2.2.3 Los directores.....	242
4.2.2.4 Formatos y tipos de emisión.....	244
4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS PARRILLAS Y LOS FORMATOS.....	244
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>250</b>
REFLEXIONES FINALES Y DISCUSIÓN .....	250
CONCLUSIONES.....	251
<b>BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.....</b>	<b>257</b>
LIBROS, CAPÍTULOS DE LIBROS Y MONOGRAFÍAS.....	257
ARTÍCULOS, REVISTAS, COMUNICACIONES .....	264
TESIS DOCTORALES.....	275
HEMEROGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DOCUMENTALES .....	278
ENTREVISTAS PERSONALES .....	282
<i>Entrevista a Carlos Herrera</i> .....	282
<i>Entrevista a Angels Barceló</i> .....	285
<i>Entrevista a Carlos Alsina</i> .....	292
<i>Entrevista a Íñigo Alfonso</i> .....	304
<i>Entrevista a Juan Pablo Colmenarejo</i> .....	314
<i>Entrevista a Javier Visiers</i> .....	323
<i>Entrevista a Javi Nieves</i> .....	331
<i>Entrevista a Harold Austin</i> .....	336
<i>Entrevista a Raúl Domingo de Blas</i> .....	342

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Audiencia de Cadena 100 entre 2006 y 2020.....	97
Tabla 2. Audiencia de <i>Hoy por Hoy</i> entre 2000 y 2010 .....	120
Tabla 3. Audiencia de <i>Herrera en la Onda</i> entre 2004 y 2010 .....	122
Tabla 4. Audiencia matinal de OC y Cope entre 2013 y 2017.....	122
Tabla 5. Audiencia de 0 a 1 horas de OC y Cope entre 1998 y 2003.....	124
Tabla 6. Audiencia por edad entre abril de 2019 y marzo de 2020.....	172
Tabla 7. Edad promedio de consumo de radio, según canal.....	178
Tabla 8. Audiencia de <i>Protagonistas</i> (9 a 12 horas) en Cope (83-92) .....	201
Tabla 9. Audiencia acumulada de SER y Cope entre 1990 y 1994 .....	203
Tabla 10. Audiencia acumulada en la 2ª ola de 1992 .....	204
Tabla 11. Audiencia acumulada anual de Cope entre 2010 y 2019.....	218
Tabla 12. Audiencia de informativos nocturnos entre 1998 y 2001.....	225
Tabla 13. Audiencia de La Linterna con J. P. Colmenarejo al frente.....	226
Tabla 14. Parrilla de Cope (L/V) en la temporada 2000-01.....	231
Tabla 15. Parrilla de Cope (L/V) en la temporada 2017-18 .....	239
Tabla 16. Audiencia de la Cadena Cope por franjas horarias .....	246
Tabla 17. Audiencia de la Cadena Cope por horas de emisión .....	247

## ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

AIMC	Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
EAJ	España. Estación de Telegrafía sin hilos
EGM	Estudio General de Medios
COPE	Cadena de Ondas Populares de España
DAB	Digital Audio Broadcasting
EEG	Electroencefalografía
FMI	Fondo Monetario Internacional
IFPI	Federación Internacional de la Industria Fonográfica
MEG	Magnetoencefalografía
OC	Onda Cero
OECE	Organización Europea para la Cooperación Económica
ONCE	Organización Nacional de Ciegos Españoles
RCE	Radio Cadena Española
REDERA	Red Española de Radiodifusión
RNE	Radio Nacional de España
SER	Sociedad Española de Radiodifusión
TAI	Test de Asociación Implícita

## RESUMEN

### Introducción

¿Ha perdido su alma la radio española?, ¿ha dejado de ser ese medio caliente reconocible por su cercanía al oyente?, ¿ha renunciado a dar la batalla de la influencia política?, ¿murió de éxito la radio de las estrellas?, ¿inclinó en exceso la balanza en el lado del comunicador olvidando elementos casi sagrados del canon radiofónico como la puntualidad del boletín informativo? Se le atribuye al periodista Federico Volpini la frase: “Los periodistas se han adueñado de la radio”. La cita hace referencia al proceso vivido por la radio española durante la transición política, cuando los de Informativos fueron apropiándose de las parrillas en detrimento de los de Programas. En la transición del modelo radiofónico que pretendemos abordar en este estudio vuelve a tener sentido la pregunta sobre quién se ha adueñado de la radio. ¿Las consultoras?, ¿las grandes empresas de comunicación?, ¿los oyentes?, ¿los anunciantes?, ¿la clase política?

Todas estas preguntas tienen que ver con el nuevo modelo de radio generalista que, impulsado por la irrupción en el mercado de las empresas de investigación de mercados, está asentándose en España. Se trata de un fenómeno importado de la radio musical que trata de adaptarse al ámbito de la radio generalista. Los informes de las consultoras proceden de estudios cuantitativos y cualitativos realizados con técnicas diversas y en permanente actualización que tratan de aportar información más precisa sobre el oyente. En un mercado en el que los datos de audiencia, durante décadas, han procedido exclusivamente de un sondeo de recuerdo como el Estudio General de Medios, las aportaciones de la investigación radiofónica agregan al nuevo ecosistema radiofónico una información concreta y actualizada del comportamiento de las audiencias. En mayor o menor medida, todos los

grupos de radio privados utilizan ya estas técnicas de investigación de mercado, que influyen de manera diversa en el modo de gestionar, de programar y en la libertad creativa de los comunicadores, que han pasado de ser los únicos protagonistas, a cuya intuición se fiaban la mayoría de las decisiones, a ser copartícipes de un proceso de toma de decisiones coral, objetivado y en el que la marca empresa ha ganado en presencia y autoreconocimiento.

### **Objeto de estudio**

El objeto de estudio de esta tesis doctoral se fundamenta en describir de qué manera la aportación de la investigación de mercado está modificando el modo de gestionar, programar y comunicar en las cadenas de radio generalista. La irrupción de la consultoría en la radio convencional española tiene su origen en el año 2010 (Cadena Cope) como adaptación de un modelo que venía implementándose en la radio musical desde principios de siglo (Kiss FM, Cadena 100).

El campo de estudio de esta investigación, la Cadena Cope, resulta paradigmático en el uso de los informes de consultoría, tanto en su aplicación como en la confianza en ellos depositada. Se aborda la investigación desde una aproximación cualitativa-inductiva que permitirá desarrollar y construir la teoría a lo largo de todo el proceso de recolección y análisis de datos. Se realizará una completa aproximación histórica al campo de estudio, se contrastarán los resultados objetivos de la Cadena Cope en términos de audiencia y se aplicarán al objeto de esta investigación, en busca de una correlación empírica entre los aportes de la investigación de mercado y la respuesta de la audiencia. La aproximación cualitativa se realizará además mediante la realización de diversas entrevistas abiertas o focalizadas.

La evolución de la audiencia de la Cadena Cope ha sido claramente ascendente desde el año 2010 y, sobre todo, desde 2012, cuando la empresa decide incorporar la investigación de mercado a su proceso de toma de decisiones. Se trata de una decisión estratégica que, acompañada de la incorporación de comunicadores reconocidos como Paco González y Carlos Herrera, ha supuesto un incremento en el número de oyentes, hasta situarse en niveles récord en el histórico de la cadena.

Los datos de audiencia pueden constituir un resultado objetivo para las emisoras de radio que apuestan por las empresas de consultoría, pero esta decisión implica un proceso que algunos profesionales de la comunicación, quienes hasta ahora contaban con un protagonismo mayor, entienden como negativo, en referencia a la pérdida que el valor de la intuición o criterios eminentemente periodísticos tenían en la comunicación radiofónica tradicional. El caso de Juan Pablo Colmenarejo es paradigmático de esta fractura. Su salida de la Cadena Cope en el verano de 2018 estuvo provocada por su negativa a aceptar las pautas marcadas por el equipo de consultores de la cadena.

Si bien es cierto que se han producido discrepancias entre los distintos actores del mercado radiofónica, el nuevo modelo no elimina totalmente el ámbito de libertad de los comunicadores que, si bien no mantienen todas las atribuciones propias del modelo de la radio de las estrellas, sí pueden incorporar la información de los consultores y tomarla como un arma más para lograr una ventaja competitiva en un mercado cada vez más tensionado y abierto a un nuevo paradigma comunicacional, dominado por la irrupción de nuevos dispositivos de escucha y por un mercado que cada vez demanda más contenidos específicos y a la carta.

## **ABSTRACT**

### **Introduction**

Has Spanish radio lost its soul? Has it ceased to be that hot medium recognizable by its closeness to the listener? Has it given up fighting the battle for political influence? Did the radio of the stars die of success? Did it tip the balance excessively on the side of the communicator, forgetting almost sacred elements of the radio language such as the punctuality of the news bulletin? The journalist Federico Volpini is credited with the affirmation: "Journalists have taken the radio." The quote refers to the process experienced by the Spanish radio during the political transition, when the News were appropriating the grills to the detriment of guides at the expense of the Programs. In the transition from the radio model that we intend to address in this study, the question of who has taken ownership of the radio makes sense again. The consulting firms? The big communication companies? The listeners? The advertisers? The political class?

All these questions have to do with the new generalist radio model that, launched by the inrush of market research companies, is settling in Spain. It is a phenomenon imported from music radio that tries to adapt to the field of general radio. The reports of the consultants come from quantitative and qualitative studies carried out with different techniques and constantly updated that try to provide more precise information about the listener. In a market in which audience data, for decades, have come exclusively from a recall survey such as the General Media Study, the contributions of radio research add to the new radio ecosystem concrete and updated information on the behaviour of audiences. To a greater or lesser extent, all private radio groups already use these market research techniques, which influence in different ways not only the way of managing, programming but also the creative freedom of communicators, who have gone from being the only ones

main characters, whose intuition most of the decisions relied on, to be partners in a process of choral decision-making, objectified and in which the company brand has gained in presence and self-recognition.

### **Subject of study**

The subject of study of this doctoral thesis is based on describing how the contribution of market research is modifying the way of managing, programming and communicating in generalist radio stations. The emergence of consultancy in conventional radio has its origin in 2010 (Cadena Cope) as an adaptation of a model that had been implemented in Spanish music radio since the beginning of the century (Kiss FM, Cadena 100).

The field of study of this research, Cadena Cope, is paradigmatic in the use of consulting reports, not only in their application but also in the trust placed in them. Research is approached from a qualitative-inductive approach that will allow the development and construction of the theory throughout the data collection and analysis process. A complete historical approximation will be made to the field of study, the objective results will be contrasted in terms of audience, and they will be applied to the object of this research, looking for an empirical correlation between the contributions of market research and the audience response. The qualitative approximation will also be carried out by conducting various open or focused interviews.

The evolution of Cadena Cope audience has been clearly upward since 2010 and mainly in 2012, when the company decided to incorporate market research into its decision-making process. It is a strategic decision that, accompanied by the incorporation of renowned communicators such as Paco González and Carlos Herrera, has led to an increase in the number of listeners, reaching record levels in the radio station history.

Audience data can be an objective result for radio stations that opt for consulting companies, but this decision implies a process that some communication professionals, who until now had a greater role, understand as negative, in reference to the loss that intuition value or eminently journalistic criteria had in traditional radio communication. The case of Juan Pablo Colmenarejo is paradigmatic of this fracture. His departure from Cadena Cope in the summer of 2018 was caused by his refusal to accept the guidelines set by the radio station team of consultants.

Although it is true that there have been discrepancies between the different players in the radio market, the new model does not completely eliminate the arbiter of freedom of communicators who, although they do not maintain all the attributions of the radio model of the stars, do they can incorporate the information from consultants and take it as another weapon to achieve a competitive advantage in a market that is increasingly stressed and opened to a new communication paradigm, dominated by the emergence of new listening devices and by a market that is increasingly claiming specific content and on demand.



# 1. INTRODUCCIÓN Y PLANTEAMIENTO

## 1.1 Introducción

La irrupción de las nuevas tecnologías en el ámbito de la radio generalista ha propiciado un nuevo escenario al que los distintos actores tratan de adaptarse. Pero el reto es mucho más que tecnológico. La radio informativa española, como han apuntado distintos autores, vive inmersa en una profunda transformación (Bonini, 2015; García Lastra-Núñez & Pedrero Esteban, 2019; Ortiz Sobrino, 2012). Los cambios se han ido produciendo despacio, a veces de manera imperceptible para el oyente; pero poco tiene que ver la radio de la actualidad con aquella que se escuchaba a principios de siglo. Donde había una estrella dependiente casi en exclusiva de su talento e intuición, ahora hay, en la mayoría de los casos, un profesional al servicio de una estrategia planificada por la empresa. Y ese cambio, que trasciende lo tecnológico, tiene que ver con el modo en que las emisoras toman sus decisiones. En la radio convencional española ya no se decide solo por la intuición del comunicador, sino que se aplican criterios de mercado con el objetivo de conocer al oyente en profundidad y, por tanto, poder ofrecerle aquello que espera escuchar. Este proceso puede encontrarse con dificultades de aceptación en ámbitos periodísticos.

El modelo de radio actual tiene que ver con el tipo de sociedad a la que se dirige, como siempre ha ocurrido: la radio es el medio que más se parece a la vida diaria de los ciudadanos, en tanto y cuanto que acompaña sus rutinas, haciéndolas compatibles con la escucha. En este sentido, el nuevo modelo radiofónico sería consecuencia de la lógica evolución de los tiempos. De ser así, podría hablarse de una adaptación más que de un cambio profundo. Pero no parece que sea eso lo ocurrido. El cambio que se ha producido es estructural: el modelo de radio ha cambiado. Por eso se habla en esta tesis

doctoral de evolución, incluso de transición, del cambio de un modo de ser a otro, con anclajes en el pasado. Y como toda transición, es complejo ubicar un principio y un fin, sobre todo cuando este aún no ha llegado. Veamos el ejemplo clásico de nuestra historia: ¿Cuándo empieza y cuando acaba la Transición política española? Algunos autores sitúan su inicio en 1975, con la muerte de Franco; otros creen que el punto de partida hay que ubicarlo en el 15 de junio de 1977, fecha en que se celebraron las primeras elecciones democráticas; hay quien cree que el proceso finaliza con la aprobación de la Constitución de 1978; y quien cree que la Transición se alargó hasta el fallido Golpe de Estado de 1981; incluso parte de la historiografía considera que el verdadero portazo al proceso histórico no se produjo hasta la llegada del PSOE al poder en 1982. Y en todo caso, ese baile de fechas empieza a producirse pasados los años, cuando ya hay un mínimo de perspectiva histórica.

En el caso de la transición radiofónica a la que hace referencia este estudio es igualmente complicado asignar una fecha de inicio concreta (quizá la despedida de los micrófonos de José María García) y lo es mucho más una fecha final (quizá, también, el adiós de José Ramón de la Morena a finales de 2021). En este último caso, la complicación viene de que, muy probablemente, el final aún no se ha producido. El cambio de un modelo en que el presentador tomaba casi todas las decisiones a otro en que la empresa, incorporando datos propios del estudio de mercado, diseña una estrategia que ejecuta el conductor del espacio, se está consumando aún. En todo caso, se sitúa el punto de partida en el año 2000, que fue clave en la reciente historia de la radio española por los movimientos estratégicos de algunas estrellas, pero también por muchos otros motivos que ese año ponían en cuestión algunos de los elementos centrales del modelo de radiodifusión en España (Álvarez, 2001). Hay factores personales, periodísticos, tecnológicos: en el 2000 la radio generalista empieza a dirigirse a un escenario distinto (Martínez Costa

et al., 2012). Y no solo la radio hablada, sino especialmente la musical, que es la que en primer lugar intuye el peso de lo multimedia y la realidad de un oyente nuevo que demanda productos variados y una mayor participación.

Lo apuntaba ya Josep María Martí en el año 2000 en el epílogo de un libro sobre la historia de la radio musical:

*El nuevo siglo se abre nuevamente con transformaciones técnicas importantes que han de suponer cambios para la radio, superiores a los que en su momento significó la FM, el nuevo contexto configura lo que se ha denominado convergencia digital y esto para la radio puede significar cambios importantes en los lenguajes que utiliza, los contenidos que emite que van a aproximarse al multimedia y la diversidad y la calidad de los soportes por los que van a difundirse las programaciones. (Pedrero Esteban, 2000, p. 201)*

Las aportaciones tecnológicas, concretadas en la aparición de nuevos dispositivos de escucha (Pedrero Esteban & Pérez Alaejos, 2018), están provocando oyentes en remoto, exigentes, participativos (Piñeiro-Otero & Videla Rodríguez, 2013), contenidos especializados y a la carta (Pérez-Alaejos et al., 2018).

En la presente investigación se analizará este proceso, teniendo en cuenta ese marco tecnológico cambiante, desde una nueva perspectiva: cómo la radio, en tanto que empresa informativa, está modificando el espacio desde el que adopta las decisiones estratégicas sobre parrilla y contenidos, traspasando la responsabilidad de la casi exclusiva intuición del comunicador a un escenario mixto en el que las aportaciones de los estudios de mercado adquieren un valor determinante.

## **1.2 Objeto de estudio**

Las cadenas de radio generalista no son ajenas al proceso de transformación tecnológica en el que está inmersa la comunicación. De hecho, le es propio el podcast como punta de lanza de los nuevos formatos sonoros que buscan contentar a las audiencias jóvenes que se incorporan al mercado saltándose el tradicional enganche de la radio musical. En todo caso, el nuevo paradigma comunicacional ha provocado grandes trastornos en el espacio mediático (Daviu Ripoll, 2020) y la radio no ha escapado a ese proceso. En este trabajo, se pretende abordar ese proceso de transformación desde el punto de vista de la radio como empresa informativa que adopta nuevas herramientas de análisis del mercado.

El objeto de estudio de esta tesis doctoral se fundamenta, por tanto, en describir de qué manera la aportación de la investigación de mercado está modificando el modo de gestionar, programar y comunicar en las cadenas de radio generalista. Las empresas de consultoría comienzan a trabajar en cadenas de radio generalistas de la mano de la Cadena Cope, en el año 2012 y, especialmente, desde 2012. El objetivo inicial era adaptar un modelo que venía implementándose en la radio musical española desde principios de siglo y con experiencias exitosas en cadenas como Kiss FM y Cadena 100.

Al describir la evolución del modelo de radio se hace referencia al cambio producido en un sector que, hasta bien entrado el siglo XX, había centrado sus decisiones estratégicas en un elemento tan variable como la intuición de los comunicadores. La transición a la que se alude en este trabajo escenifica, por tanto, las diferencias entre un modelo en el que el protagonismo recaía en el comunicador y otro en el que el peso le trasciende, ya sea en el programa o en la marca de la cadena; de un modelo en el que los códigos del lenguaje radiofónico se supeditaban a la personalidad del locutor a otro en el que estos cobran importancia y limitan, de hecho, la libertad de maniobra del conductor del programa; de un modelo donde las cadenas competían en la opinión a otro en el que las diferencias –cada vez menos

visibles- hay que buscarlas en el formato y en la creatividad del mensaje. Se trata de cambios importantes (Visiers Lecanda, 2015) a los que, además, hay que sumar los propios de la revolución tecnológica: Internet ha propiciado una cierta hiperespecialización en la producción de contenidos radiofónicos (Martínez Costa et al., 2012); contenidos segmentados que buscan con ahínco el resquicio del oyente joven, adaptado a su tiempo y absolutamente digital.

Cuando en este trabajo se habla de transición radiofónica se está haciendo referencia a los cambios que se han ido produciendo –que continúan, de hecho, cada nueva temporada- en el modelo de radio convencional o generalista. Sin embargo, uno de los elementos cruciales de esta transición tiene su origen en el modelo de la radiofórmula (cuestión que habrá que analizar), que fueron las primeras en acudir a la llamada de la estadística y contratar los servicios de consultoras externas. El éxito que obtuvieron Kiss FM y Cadena 100 al implantar este modelo de radio, cercenando en cierto sentido las libertades creativas de los presentadores y tratando de adaptar el modelo a un público masivo, fue adaptado años después a la radio generalista. Uno de los objetivos fundamentales de este estudio será analizar hasta qué punto la radio convencional ha sabido adaptar criterios que, en origen, le eran ajenos; estudiar cuánto del cambio que han adaptado las emisoras de radio en virtud de los dictados de las consultoras ha sido materia sobrante.

Para poder profundizar en este objeto de estudio se tiene en cuenta el proceso histórico del que parte la radio convencional española, tanto por las implicaciones concretas que puedan tener los procesos históricos específicos del caso español, como por la traslación de esos episodios a la propia historia del medio: de un modelo centrado en un comunicador influyente a otro netamente distinto. En este sentido es en el que ese recorrido histórico puede ayudar a entender mejor el proceso por el que los estudios de mercado han irrumpido en el modelo de negocio de la radio hablada.

Para poder abordar el objeto de estudio de esta investigación también es necesario aceptar como punto de partida la asunción de la radio como empresa informativa, estudiada bajo el enfoque sistemático surgido de la Teoría General de Sistemas (Rodríguez Barba, 2004). La dimensión empresarial de la radio permite su análisis desde criterios objetivos en cuanto a la búsqueda del beneficio para sus accionistas, en el caso de las cadenas de titularidad privada. Dentro de las competencias propias de cualquier empresa que se desenvuelva en un sistema capitalista, las cadenas de radio pueden diseñar estrategias que les permitan satisfacer sus objetivos, que pueden ser económicos, pero que también pueden analizarse desde otras perspectivas, como la de la imagen reputacional. En este sentido, parece interesante recordar, dentro del objeto de estudio de esta investigación, que el nombre de la cadena es una de las marcas, pero que, en el modelo de las estrellas, la marca personal del comunicador adquirió valores predominantes y, en ocasiones, chocantes respecto a la presunta primacía de la marca original.

### **1.3 Justificación del tema**

El uso de las empresas de consultoría en la radio musical ha sido ampliamente estudiado. Sin embargo, la academia no ha profundizado del mismo modo en la utilización de las técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas al ámbito de la radio generalista. De hecho, son escasos los trabajos de investigación que apuntan en esa dirección. Sin embargo, en la actualidad todos los grupos de comunicación que cuentan con cadenas de radio utilizan en mayor o menor medida los servicios de este tipo de empresas de consultoría. Tanto Onda Cero como la Cadena Cope cuentan en la actualidad con el trabajo de empresas de consultoría que elaboran informes que luego son remitidos a los responsables de los programas. El grupo Prisa también utiliza estos servicios en diferentes cadenas de su grupo, aunque no directamente en la Cadena SER. Por la propia idiosincrasia del medio, RNE

como cadena de titularidad pública que no se financia a través de publicidad, escapa a este tipo de lógicas de mercado.

Los informes elaborados por estas empresas incluyen recomendaciones sobre diversas cuestiones, como la duración de las secciones de un programa, el tipo de entrevistas a realizar, la forma de dirigirse a los oyentes o, incluso, la manera de nombrar a la propia emisora. Hay un cierto desconocimiento respecto al tipo de relación que se establece entre la empresa consultora y el comunicador y, en varias ocasiones, se han hecho públicas las discrepancias entre la opinión de los consultores y el criterio de los comunicadores que, en algunos casos, ven a esas empresas como una amenaza. Algunos casos recientes, como el del periodista Juan Pablo Colmenarejo, pueden resultar paradigmáticos de esta situación. El periodista se negó, según confirmó él mismo en una entrevista recogida en esta investigación, a aceptar las recomendaciones de la consultora de Cope, Radio Intelligence. Se trata de la misma empresa que consiguió elevar la audiencia de Cadena 100, una de las radiofórmulas del grupo Cope, del 3,5% al 10,3% de *share*, según datos del EGM. La Cadena Cope matiza este extremo. Su director de programación, Javier Visiers, afirma que fue el propio Colmenarejo quien “considera que se acaba su contrato y que no quiere seguir en Cope, probablemente porque lo que la empresa le está ofreciendo o diciendo no le apetece hacerlo o porque él no cree que es lo que tenga que hacer” (Visiers, J., comunicación personal, 15 de septiembre de 2020). “Ni me apetecía, ni sabía ni quería hacerlo”, afirma Colmenarejo, quien añade: “Me dieron unos papeles con lo que querían que hiciese – me los dio el presidente de la Cope- y yo me comprometí a estudiarlos. Querían que me convirtiera en un señor con un megáfono que diera un mitin cada hora dejando a un lado la información” (Colmenarejo, J. P., comunicación personal, 11 de marzo de 2021). En otros ámbitos del mercado se acusó incluso a los directivos de la

Cope de aprobar “las fórmulas que plantean los consultores como si fueran druidas en busca de la fórmula del éxito” (Suárez Sanchez-Ocaña, 2018).

En este sentido, esta investigación trata de abordar ese espacio vacío desde el punto de vista académico respecto a las aportaciones de las empresas de consultoría a la comunicación radiofónica informativa. Del mismo modo que en distintas investigaciones se ha realizado una aproximación a los efectos que la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas ha tenido sobre la radio musical (Arense, 2013), parece necesario extender esa aproximación al mundo de la radio hablada. De hecho, si en la radiofórmula la música es la protagonista de toda estrategia, en la radio informativa ese protagonismo recae en la palabra y en su capacidad para acercar al oyente la realidad social actual, que es, a la postre, el objeto material del Periodismo como disciplina. En este sentido, también está justificada la aproximación a la radio desde la perspectiva de la Teoría de la Información y, más concretamente, desde una Teoría Dialógica de la Comunicación (Abellán García, 2011) que explique los requisitos de un proceso comunicativo que produzca un encuentro auténtico entre el comunicador y el oyente, elemento clave a la hora de garantizar el éxito de cualquier modelo de radio que quiera aplicarse.

La realidad del mercado radiofónico actual está protagonizada por la irrupción permanente de nuevas herramientas comunicativas que compiten con la radio desde escenarios distintos, desde canales a veces nuevos y casi siempre cobijados en lo transmedia. En este sentido, parece justificado analizar el modo en que el modelo radiofónico actual puede presentarse como una alternativa sólida y de futuro, capaz de mantener el grado de penetración en la sociedad española del que ha gozado desde su fundación. Cuando personas que no provienen del ámbito de la comunicación, estrictamente hablando, se convierten en figuras de éxito gracias al uso de plataformas

novedosas como Twitch, Clubhouse, Twitter Spaces o, anteriormente, YouTube, es público el debate sobre la amenaza que suponen para profesionales consagrados de la radio. Alguna de esas estrellas emergentes, como Ibai Llanos, ha conseguido realizar entrevistas de más de dos horas a personajes célebres como Gerard Piqué o Sergio Ramos: Se trata de contenidos que pueden suponer una amenaza competitiva evidente respecto a formatos radiofónicos tradicionales.

¿De qué manera la radio convencional puede ofrecer una alternativa a esos nuevos productos? ¿Seguirá siendo el comunicador el eje central del mercado radiofónico? ¿Lo será el contenido, cada vez más fragmentado? Son cuestiones básicas que parece justificado intentar responder desde una aproximación objetiva que tenga en cuenta la complejidad del proceso y que esté abierta al proceso de permanente cambio y renovación en que se halla el medio.

#### **1.4 Campo de estudio**

En esta investigación estudiaremos con profundidad el caso, como campo de estudio, de la Cadena Cope, emisora que comenzó a trabajar con investigaciones de mercado en el año 2010 y que, al menos en términos de audiencia, ha experimentado desde entonces una notable mejoría. Se plantea este campo de estudio por las siguientes razones, que se ampliarán y justificarán en profundidad en el siguiente capítulo:

- La Cadena Cope es la emisora que ha apostado más decididamente por incorporar la investigación cuantitativa y cualitativa al proceso estratégico de toma de decisiones.
- La Cadena Cope ha experimentado una transformación organizacional notable. Desde los años 80 y 90, fue la cadena que más apostó por el modelo de la radio de las estrellas. En la

actualidad, sus comunicadores asumen su papel activo, pero no único, en el diseño estratégico de sus programas.

En definitiva, la tesis doctoral que se plantea pretende analizar hasta qué punto el modelo de radio generalista española ha sufrido una transformación empresarial desde la revolución tecnológica de principios de siglo hasta la actualidad, teniendo en los aportes de las empresas de consultoría al principal elemento diferenciador y a la Cadena Cope como máximo exponente de ese hipotético cambio. En este sentido, el propósito de la tesis, como se ha detallado, tiene que ver con la dimensión organizacional de la empresa informativa, en su calidad de empresa radiofónica.

### **1.5 Marco teórico y estado de la cuestión**

Las diferentes líneas de análisis de esta tesis doctoral deben ser entendidas en el contexto de un marco teórico completo que, aunque se centre en los aspectos propios de esta investigación, atienda a cuestiones paralelas debidamente justificadas. Es decir, las aportaciones teóricas de la Academia al objeto de estudio de esta tesis, centrado en la influencia de los estudios de mercado en la radio informativa contemporánea, serán prioritarias, pero no podremos descuidar otras fuentes. De hecho, la mayoría de los acercamientos teóricos al objeto de estudio de esta tesis doctoral se han realizado desde el campo de la radio temática musical. Se han analizado en distintas investigaciones, que señalaremos, pero, en todo caso, conviene plantear este marco teórico desde una aproximación que recoja distintos puntos de vista.

Por un lado, desde la perspectiva histórica será importante conocer que factores pueden ayudar a explicar la creación de la necesidad por parte de las empresas radiofónicas de recurrir a los estudios de mercado. Es decir, en el

devenir histórico de la radio española, parece relevante determinar el por qué, en un momento concreto, se hace necesario incorporar a los procesos de toma de decisiones los aportes de este tipo de empresas consultoras. Para contextualizar bien ese proceso habrá que analizar las aportaciones teóricas realizadas desde una perspectiva histórica.

A continuación, es evidente que habrá que profundizar en el estado de la cuestión desde el punto de vista de la radio como empresa informativa. En este sentido, han sido muchas las aportaciones teóricas a la cuestión, habida cuenta de que la constitución de una empresa como tal le supone la inmediata atribución de una serie de características concretas que determinan su misión. De hecho, la concepción misma de la radio como empresa informativa nos interpela directamente a la necesidad de buscar el máximo rendimiento a su producto. Esto ha sucedido en el modelo de la radio de las estrellas y en el modelo actual, en el que el comunicador comparte la responsabilidad con elementos propios de la investigación del mercado.

En este sentido, es importante para la solidez de esta Tesis Doctoral una cuidada aproximación al estudio de las distintas teorías de programación radiofónica, ámbito este al que la academia se ha acercado con profusión y que, en las actuales circunstancias, dominadas estas por la irrupción de la pantalla y de nuevos dispositivos de escucha, vuelve a cobrar especial importancia. El nuevo paradigma multimedia y multicanal obliga a replantearse estrategias.

Finalmente, se completará este marco teórico con las investigaciones más recientes que están tratando de explicar los límites actuales del sector, límites en constante ampliación debido al factor tecnológico y a la irrupción de nuevos públicos.

### 1.5.1 Acercamientos históricos a la radio

La realidad de la radio española cabe interpretarse, en un primer término, desde su perspectiva histórica. La prensa, de hecho, ha sido interpretada en sí misma como fuente histórica que expresa corrientes de opinión, políticas o ideológicas (Tuñón de Lara, 1974). La prensa vista como fuente flexible (Hernández Ramos, 2017) puede aportar a la investigación periodística en general una visión compleja de la propia historia de España. Llevado al mundo concreto de la radio, es evidente que la propia historia del medio se explica atendiendo a los caminos paralelos que ha llevado respecto a la propia historia del país. De hecho, es notoria la confluencia de la radio y de la propia historia española, como apunta Pallares (2014):

*Entre los medios de comunicación de masas, la radio es, quizás, aquel con más características propias de la idiosincrasia nacional. Como medio de difusión no escrita más longevo, se irguió como la ventana informativa con más incidencia social en el franquismo. Hoy, aún con la amenazante irrupción en el contexto audiovisual de la televisión y la inquietud que supuso la popularización de internet como canal de difusión, continúa siendo un medio al que un importante sector social está fielmente vinculado por tradición histórica. (p. 22)*

De los primeros acercamientos teóricos sólidos es de justicia referir a Ángel Faus, que entiende la radio como:

*Aquel producto escuchado a través del receptor que es únicamente comprensible e identificable en función de la capacidad de restitución del contenido semántico de los mensajes que tiene la grabación, por un lado, y la Radio, por otro, puestos en relación con el cuadro de referencias culturales y de experiencias del oyente. (Faus Belau, 1974)*

Ya en Faus se ve esa especial relación que establece la radio entre el comunicador y el oyente, que no es un mero actor pasivo que contempla una película en el cine o una obra en el teatro, sino que interviene de alguna

manera en el fenómeno comunicativo del que es receptor. Apunta Faus a la necesidad de que el mensaje radiofónico se ponga en relación con las circunstancias culturales de su tiempo, del oyente de cada tiempo. Sería objeto de una investigación aparte establecer las nítidas diferencias que impone el tipo de comunicación respecto a la audiencia, pero parece interesante apuntar aquí este hecho específico de la radio: exige de un oyente activo, interpelado y que, así, completa de alguna manera el proceso comunicativo proyectando la imagen mental que le es provocada por el comunicador.

El libro de Faus supera las mil páginas y supone un esfuerzo notable, de carácter casi enciclopédico -acumula cerca de 37.000 referencias-, para entender las vicisitudes que afrontó la radio en las sucesivas etapas de la historia española. En su haber se encuentra tratar de arrojar luz en el discutido asunto de la invención de la radio. Faus publicó dos patentes que acreditarían que fue el español Julio Cervera el que consiguió, por primera vez, en 1902, transmitir señales de voz entre dos puntos, concretamente entre Jàvea y Alicante. En este sentido, también es de gran relevancia la clásica historia de la radio de Armand Balsebre, quien, además, ya hace mención a las dificultades del estudio histórico del medio: falta de fuentes originales previas a 1955, escasez de archivos y falta de preocupación de las propias cadenas por su propio devenir (Armand Balsebre, 2002). Coincide además con Faus, en el mismo resumen de su obra, en el camino paralelo de España y de su radio:

*La historia de la radio en España es también la historia de la sociedad española, y esta Historia no es únicamente una enumeración y descripción de factores, sino una explicación que justifica una determinada interacción del medio con la sociedad de su tiempo, para poder definir así los rasgos mas característicos de este medio. (Balsebre, 2002)*

Apunta alguna diferencia a esta tesis del discurrir entrelazado de la historia de España y de la radio la obra del profesor Enrique Bustamante, para quien, por un lado ha habido una cierta idealización de ciertos productos y, por otro, un desinterés por el marco político, legal y tecnológico que atravesaban los medios en cada periodo histórico (Bustamante, 2013). El autor se muestra crítico con algunos acercamientos históricos al periodo franquista (1939-1975). Coincide en este sentido con interpretaciones más recientes, según las cuales la idea de que la radio fue el medio por el que los españoles pudieron superar las extremas dificultades posteriores a la Guerra Civil no es más que una forma de esconder ese horror. Y los productos que la radio ofrecía, especialmente entre 1940 y 1960 (toros, radionovelas, fútbol) solo sustituyeron el hambre, la venganza y la autarquía en un clima de falta de libertades y de cerrazón (Murelaga Ibarra, 2010).

Del periodo previo, de la contienda civil se han escrito diferentes tratados, artículos y aproximaciones históricas. De cara a esta revisión teórica, nos parecen relevantes las diferentes aportaciones realizadas por el profesor Javier Cervera, a quien recurriremos en capítulos posteriores. El factor más estudiado de ese periodo tiene que ver con la utilización de la radio como arma propagandística. De hecho, hay autores que consideran que, en realidad, la radio española fue la primera que experimentó su fuerza en un conflicto armado (Díaz, 1997). Durante los años posteriores, como se establecerá en el preámbulo histórico que se realiza en esta investigación, fueron consolidándose algunas cadenas de radio y su popularidad fue en aumento, dando lugar a las primeras estrellas radiofónicas. En relación con este largo periodo histórico se han publicado investigaciones abundantes, como las de Arasa (2015), Checa (2000), Ortiz Sobrino (2013), Montoro Bermejo (2017) o Sinova (2006). De reciente publicación es la aproximación de Gómez García y Martín Quevedo (2020) al periodo de construcción de RNE, en el que explican las dos fases que siguió esa tarea: por un lado, para gestionar los recursos dispersos de un modo eficaz y, por otro, para dotar a la

radio de una infraestructura que le permitiera disponer de una razonable cobertura nacional e internacional.

Sobre el periodo concreto de la Transición, la academia ha aportado distintas investigaciones que vienen a confirmar la idea de que fue precisamente en ese periodo histórico cuando la radio española se afianza como el medio de referencia para una ciudadanía que estrenaba libertades y que buscaba información cercana e inmediata, atributos estos de los que, en aquellos años, gozaba la radio en exclusividad. Y no solo las radios convencionales, sino también las llamadas radios piratas o libres, de carácter contestatarios, cuya expansión se produjo entre 1976 y 1983 (GarcíaGil et al., 1976). La radio demostró su adaptabilidad y su capacidad para estar a la altura en situaciones de crisis (Rodero-Antón & Blanco-Hernández, 2020), como también ha ocurrido más recientemente durante la pandemia por el covid-19. Durante el Golpe de Estado del 23-F, la radio informó puntualmente de lo que estaba pasando, hasta tal punto que aquella noche se recuerda como la de la noche de los transistores (Bode, 2016). Con posteridad, la radio demostró insistentemente esta capacidad de adaptación. Es el caso de los atentados terroristas del 11 de marzo de 2004, donde la radio volvió a jugar un papel importante, como ha analizado Videla-Rodríguez (2007).

*Las emisoras de radio tuvieron una influencia decisiva como notarios de todos esos errores del gobierno en su política informativa entre el 11 y el 14 de marzo. Más allá del papel de los medios de comunicación en general, las características técnicas de la radio le permitieron amoldarse con flexibilidad a la marcha de la crisis y reflejar, con más tiempo y dinamismo, los errores en los que caían todos los protagonistas políticos, tanto del gobierno como de la oposición. La radio, menos constreñida en su estructura de emisión que la televisión, con mayor capacidad de reacción ante las novedades, con unas posibilidades de recepción mayores que las de las televisiones y, lo que es muy importante, con unas tertulias políticas experimentadas, se convirtió, una vez más, en medio de referencia. (Videla-Rodríguez, 2007, p. 220)*

En todo caso, de vuelta al recorrido por el estado de la cuestión desde la perspectiva histórica que estamos analizando, sí es interesante atender a algunas publicaciones concretas sobre emisoras de radio. Por un lado, las clandestinas. Apuntamos aquí la historia de Radio España Independiente del periodista Luis Zaragoza, más conocida como Radio Pirenaica, una emisora que, entre 1941 y 1977, dio voz a parte del colectivo antifranquista, configurando una relevante página en la historia de la oposición al régimen (Zaragoza Fernández, 2008).

En el caso concreto de la Cadena Cope, en el que centraremos buena parte de esta investigación, conviene también citar dos obras a las que volveremos en varias ocasiones. Ambas son acercamientos históricos a la Cadena y ambas escritas por profesionales que trabajaron en la emisora. Por un lado, Elsa González Díaz de Ponga (*Cadena cope [1981-1992] proceso de transformación en una radio competitiva*) y, por otro, M<sup>a</sup> Isabel Sánchez Redondo (*Historia de la COPE: 1950-1983: una radio diferente*). Síntesis de ambas obras y como aportación más general a la emisora, conviene citar aquí también el libro *Somos libres. Homenaje a la Cadena Cope*, escrito por Manuel María Bru, publicado en 2006, año en que la cadena, según el autor, se ve acosada por su independencia de criterio tanto respecto a la actualidad sociopolítica, como respecto a la cultura dominante. También se ha trabajado la tesis doctoral publicada recientemente por el periodista Juan Pablo Colmenarejo titulada *Las imágenes sonoras de la crisis del euro Estudio del caso: El equipo económico de La Linterna, Cadena Cope (mayo 2010- julio 2012)*.

En los últimos años se han defendido otras tesis doctorales centradas en la Cadena COPE. Es el caso de *El proceso de constitución de la COPE. De las emisoras parroquiales al plan transitorio de Ondas Medias de 1964* (Salazar Cubero, 2005); *Línea COPE: génesis, desarrollo y futuro del único editorial de la radio española* (Chivite, 2007); *Encarna Sánchez y la radio social y de*

*servicio en España. El caso de 'Directamente Encarna' de la Cadena COPE (1984-1996)* (Alcazar Contreras, 2008); y *Evolución y desarrollo del magacín matinal de fin de semana de la Cadena COPE: 'Al Sur de la Semana' (1996-2010)* (Alonso Fernández, 2014).

La historia de la Cadena SER ha sido glosada en diferentes obras que se han consultado para esta investigación, por el aporte que pudieran realizar al acercamiento metodológico al objeto de estudio. La SER es la emisora de radio generalista más escuchada de España, lo es desde hace años, y su modelo empresarial de hoy, en el que nada tiene más importancia que la propia marca de la emisora, bebe de fuentes históricas concretas, de una historia particular que ha sido analizada en diferentes publicaciones. Además de en los trabajos generales ya referidos sobre la historia del medio, es interesante la aproximación de Legorburu y Martín a los programas *Hora 25* y *Matinal* y a sus denodados esfuerzos por orillar las presiones de la dictadura franquista a partir de los años 60 (Legorburu Hortelano & Martín Pérez, 2018). Lo interesante de este trabajo es que recoge los testimonios de directivos, periodistas y responsables de los programas más relevantes durante este periodo: Manuel Martín Ferrand, Basilio Rogado, Iñaki Gabilondo, Miguel Ángel Nieto y Rafael Luis Díaz. También interesante para esta investigación, por volver a confirmar una de las hipótesis de partida que es el recorrido paralelo de la historia de la radio con la historia de España, el estudio realizado sobre los informativos emitidos por la SER durante los atentados terroristas del 11 de marzo de 2004 (Rodero Antón et al., 2009), cuestión esta que provocó un encendido debate deontológico y que tuvo efectos políticos inmediatos en las elecciones generales del 14 de marzo. Más recientes son algunas publicaciones que tratan de explicar el modo en que la emisora se está tratando de adaptar al nuevo ecosistema digital, en cuanto a su participación en las redes sociales (Ramos del Cano, 2015) o al uso de la ficción sonora (M. Rodríguez Pallares, 2017). Más reciente aún es la tesis que indaga en los orígenes de Unión Radio (Afuera Heredero, 2019), en la que se

hace una reivindicación de la emisora como la primera que evita el amateurismo y crea equipos profesionales (p. 720).

También se han publicado, y por su propia idiosincrasia en mayor medida, numerosos estudios sobre el papel de Radio Nacional de España y su influencia como radio pública en la historia de la comunicación española y del propio país. Entre otras cosas dada la particularidad, analizada en capítulos sucesivos de esta investigación, de que, a partir de 1937 y hasta finales de 1977 se mantuvo la obligatoriedad de todas las radios de conectar con RNE para emitir su diario hablado. Vivancos (2006) ha estudiado el germen e RNE durante la guerra Civil. Son interesantes los acercamientos históricos a RNE de Orozco Galindo (2009) y Munsó Cabús (1988). La construcción de RNE como cadena estatal ha sido estudiada por Gómez García (2011), Gómez García y Quevedo (2012) o Cervera (2005). También se han estudiado alguna de las fusiones que acabaron explicando la dimensión de RNE, como la realizada con Radio Cadena Española (M. A. Ortiz Sobrino, 2005). Respecto al posicionamiento actual de RNE en la convergencia digital, hay aproximaciones a su papel como productora de podcast (Müller et al., 2020) y de ficciones sonoras. En este sentido, la tesis de Hernando Lera (2017) defiende el papel precursor de RNE en el resurgir de este formato en las cadenas privadas. Además, en los últimos años RNE viene añadiendo a la complejidad de realizar estas ficciones el añadido de hacerlas en directo, cuestión esta que redundaba en su expresividad (Aguilera & Arquero Blanco, 2017). Sobre la historia del formato todo-noticias de Radio 5 se ha publicado una investigación del periodista Eugenio Ladrón de Guevara titulada *Radio 5: el formato todo noticias en la radio pública estatal*, en la que se hace un riguroso acercamiento histórico a la cadena (González Ladrón de Guevara, 2016).

### **1.5.2 Estudios sobre la radio de las estrellas**

La historia de la radio española de Lorenzo Díaz aporta claves para entender el fenómeno de la radio de las estrellas. Recorreremos sus páginas para ayudarnos a entender la magnitud del fenómeno, especialmente en los años 80 y 90. Este modelo de radio de las estrellas, que Visiers define como “el modelo de gestión empresarial y de programación en el ámbito radiofónico que busca obtener grandes audiencias y amplios beneficios comerciales con la explotación publicitaria de grandes marcas de comunicadores que cuenten con el favor de la audiencia” (Visiers Lecanda, 2015, p. 9), asume, por su propia naturaleza, el concepto de marca asociado a sus presentadores. Es más:

*Estos comunicadores, al ser grandes prescriptores publicitarios, generan importantes réditos comerciales para sus empresas, a la par que incrementan sus honorarios como si de una gran estrella de cine o del fútbol se tratara. Esto puede dar lugar a que, en algunos casos, las empresas descuiden el resto de los recursos necesarios que generan una identidad de marca propia que satisfaga en el tiempo las necesidades de la audiencia y que garantice la estabilidad cuando esa estrella ya no esté. (Visiers Lecanda, 2015. p. 10)*

Volveremos a sus páginas en numerosas ocasiones por su valor referencial para enmarcar bien este trabajo. En todo caso, trataremos de responder a algunas cuestiones que Visiers deja abiertas y, sobre todo, dar el paso definitivo para tratar de aportar unas conclusiones válidas respecto al cambio de modelo que plantea esta tesis como hipótesis principal. Ahora bien, como apunta el consultor radiofónico Gorka Zumeta, “la identificación de los comunicadores con su empresa, y la línea editorial de esta, no puede ser permanente. Y, mucho menos, irreflexiva o gratuita”. (Gorka Zumeta, 2018). Son varios los autores que apuntan al riesgo de construir una parrilla desde la estrella radiofónica. Apuntan las profesoras Martínez Costa y Díez Unsueta: “Son las estrellas de la radio y todo se supedita a ellos. En la actualidad es una

opción empresarial de riesgo”. (María Pilar Martínez Costa & Díez Unzueta, 2005)

En este sentido, el que fuera director general de la Cadena Cope entre 1981 y 1983, José Luis Gago, apunta:

*Si las condiciones contractuales y las relaciones empresa-profesional son razonables, respetuosas, no veo ninguno que pueda distorsionar las relaciones y el buen funcionamiento del medio. Más que de inconvenientes yo hablo de riesgos; uno de ellos, certificado en muchas de las “estrellas de la radio”, es el endiosamiento. Endiosamiento y prepotencia que, a más de uno, les han llevado a alardear de ser los salvadores de la Cadena, personas imprescindibles. Yo he conocido a bastantes. Ellos han pasado, la Cope sobrevive. (Info Católica, 2008.)*

Hay también una aproximación interesante al concepto de estrella radiofónica en la obra coordinada por Balsebre (1999), en la que Luis del Val apunta alguna de sus características fundamentales, condicionadas por el distinto enfoque que se le ha dado en función del momento histórico.

*El negocio de la radio y el éxito de un programa se han fundamentado casi siempre en la profesionalidad y credibilidad de sus estrellas. La historia de la radio alimenta continuamente nuestra memoria de nombres de estrellas que supieron seducir por igual a las audiencias, a los anunciantes y a las empresas para las que trabajaban y proporcionaban grandes beneficios. (Del Val Velilla, 1999, p. 142)*

También referenciamos en este marco teórico el aporte al ámbito de la tecnología, el negocio, el contenido y la audiencia que supone el reciente libro de Sara Infante titulado *Vivir la radio* (Infante Pineda, 2018), centrado en esos cuatro pilares y con reflexiones de interés para enmarcar el concepto de radio de las estrellas. De más reciente publicación es *La Radio: El acompañante silenciado* (G. Zumeta, 2021), en el que el autor hace un completo repaso al

estado actual del medio, en un análisis personal que también recoge las opiniones de los principales actores del país. En relación con el desgaste que la radio acumula entre la audiencia joven, Zumeta hace énfasis, precisamente, en el adiós de las grandes estrellas de la radio. “No solo las voces de la radio se jubilan (...); es que la propia radio se está jubilando (...). Las excesivas diferencias generacionales arruinan la conexión entre voz radiofónica y oyente” (p. 155).

Si hablamos de estrella radiofónica conviene citar a José María García, periodista madrileño sobre cuya figura se han realizado distintas aproximaciones biográficas. La más reciente (y completa) es el libro *Buenas noches y buena suerte* (Ferrer Molina, 2016), en el que se hace una profunda reflexión sobre la tremenda influencia que García llegó a tener en España, como representante, quizá el más evidente, del fenómeno de la radio de las estrellas. En capítulos sucesivos detallaremos su recorrido por las principales emisoras españolas y su abrupto final. Otro de los periodistas del entorno de García que ha tenido una influencia notable en la España de los años 80 y 90 fue Antonio Herrero, fallecido en 1998 en un accidente mientras practicaba submarinismo en Marbella. Sobre su figura se han hecho diferentes acercamientos, atendiendo a su peculiar carácter y a su capacidad para generar impacto. En este sentido, son destacables los libros *A micrófono cerrado* (Antolín, 2004), en el que uno de sus más estrechos colaboradores recoge testimonios de las personas que más conocieron a Herrero y *En vida de Antonio Herrero* (Herrero, 2008), una biografía personal de uno de sus mejores amigos.

### **1.5.3 La radio como empresa informativa**

La radio ha sido estudiada como empresa informativa en diferentes investigaciones, conceptualizada bajo el enfoque sistemático surgido de la Teoría General de Sistemas (Rodríguez Barba, 2004). Como toda empresa

está marcada por los objetivos de mercado, cuestión esta que refiere a sus objetivos y fines. Población y García Alonso (1997) aluden a la producción de información como clave de interpretación de este tipo de empresa. Refieren además la definición aportada por el profesor José Tallón: "Conjunto de conocimientos sistemáticos que tienen por objeto el estudio de unidades económicas de producción y difusión de mensajes informativos con ánimo de lucro" (Población Bernardo & García-Alonso Montoya, 1997, p. 195). Estos mismos autores amplían en esa misma obra el objetivo de estas empresas y aluden al hecho de que el beneficio que buscan obtener no solo es lícito, sino que también debe ser el máximo posible.

A la hora de analizar los modos de gestionar una cadena de radio habrá que atender, por tanto, a su condición de empresas periodísticas. En este sentido, se trabajarán las aportaciones de Francisco Iglesias y Alfonso Sánchez-Tabernero, José Tallón, Pedro Farias, Pedro Crespo de Lara, Pedro J. Pinillos y Suárez, así como los ya citados José Ignacio Población y Pedro G. Aguado. Fuera de España es obligado referirse y citar a Robert G. Picard, a Eli M. Noam, a John M. Lavine y a Daniel B. Wackman. A ellos se añaden también otros profesores, como Paulo Faustino en Portugal.

El manual de referencia en el ámbito de la empresa informativo es el publicado por Nieto e Iglesias (2000), del que beben otros autores, como García y Parra (2007). Hay otros autores incluso que incluyen en el concepto a la empresa publicitaria, es el caso de Gutiérrez González (2002). Es ampliamente citada la definición de Nieto:

*La empresa informativa es el conjunto organizado de trabajo redaccional, creativo y técnico, bienes materiales y económicos, y relaciones comerciales, para difundir informaciones, ideas, expresiones artísticas o de entretenimiento, utilizando soportes o medios de comunicación social. (Nieto Tamargo & Iglesias, 2000, p. 90)*

Fuera de España, nos llama la atención la sencillez de la definición que hacen algunos autores: “La mayoría de las empresas informativas son aquellas que producen y distribuyen ‘mensajes’ que pretenden: informar, entretener y en ocasiones persuadir” (cf. Lavine y Wackman, 1992). También Robert G. Picard, profesor en Inglaterra especializado en *media economics y policy Business challenges*, sostiene que: “el conocimiento en la empresa informativa «sigue basándose en la sabiduría convencional o afirmaciones no comprobadas sobre la base de observaciones anecdóticas» (cf. Picard, 2004) o experiencias no contrastadas científicamente” (Campos, 2010, 34-35). En relación con la transformación digital de los medios y el nuevo ecosistema del siglo XXI, diversos autores apuntan a la necesidad de reformular los viejos conceptos de la disciplina. Eli M. Noam, director del Columbia Institute for Tele-Information (CITI) en la Columbia Business School de New York, apunta a la necesaria convergencia de las empresas informativas con el nuevo modelo digital (Noam, 2008).

Aterrizando al concepto de empresa radiofónica, conviene recurrir en primer lugar a la definición ya clásica de Tallón (1992).

*La empresa radiodifusora es una especie de la empresa informativa que se presenta como un conjunto organizado de elementos personales, medios técnicos y económicos y relaciones comerciales, que tiene por objeto la radiodifusión de informaciones y de programas culturales y recreativos con destino a un público diferenciado. O también para difundir informaciones y programas a través de emisiones de radio dirigidas a una audiencia general.*  
(p.330)

También es ampliamente citada la aproximación conceptual a la empresa radiofónica que realizaron Fernández-Sande y Peinado:

*Organización social que, mediante la gestión y administración de elementos humanos, técnicos, tangibles, intangibles y recursos financieros, produce, distribuye -por medio de diferentes soportes y canales- y comercializa contenidos sonoros y otros recursos multimedia que pretenden satisfacer las necesidades informativas y de entretenimiento de sus públicos objetivos, con el fin de obtener el máximo beneficio posible (Fernández-Sande & Peinado-Miguel, 2012).*

De Fernández Sande bebemos también respecto al estudio de las primeras empresas radiofónicas, ya que centró sus tesis doctoral, dirigida por el profesor Ventín Pereira, en el caso de Radio Ibérica (Fernández Sande, 2001). En la tesis de Gallego Pérez (2010) se actualiza la definición de empresa radiofónica, aportando elementos de análisis interesantes:

*La empresa radiofónica es un organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales que tiene como objetivo la creación de contenidos de audio - informativos, formativos y de entretenimiento - para posteriormente ser difundidos a través de diversos canales, analógicos o digitales, con la intención de llegar a una audiencia masiva o individual. (p. 28)*

La alusión a la digitalización de los contenidos altera de alguna manera las aproximaciones a la radio como empresa informativa, en tanto que, como ha visto Castells, esas novedades tecnológicas son, en sí mismas, procesos que desarrollar. Es más:

*Los usuarios y los creadores pueden ser los mismos. De este modo, los usuarios pueden tomar el control de la tecnología, como en el caso de Internet. De esto se deduce una estrecha relación entre los procesos sociales de creación y manipulación de símbolos (la cultura de la sociedad) y la capacidad de producir y distribuir bienes y servicios (las fuerzas productivas). Por primera vez en la historia, la mente humana es una fuerza productiva directa, no solo un elemento decisivo del sistema de producción. (Castells, 2000, p. 62)*

Por último, en relación a la gestión de los contenidos de la radio como empresa informativa, se ha consultado el acercamiento realizado por Rodríguez Pallares en su tesis doctoral, en la que defiende la empresa radiofónica como “un enfoque sistémico que la entiende no solo como una organización pieza de un engranaje económico, sino como un sistema de variables externas e internas que interactúan entre sí modificando sus propiedades” (Rodríguez Pallares, 2014).

#### **1.5.4 Programación y géneros**

En el ámbito de la programación radiofónica, hay diferentes estudios, planteados en función de la clasificación particular que pueda hacerse. En general, en el caso concreto de la radio convencional pensada para un consumo lineal, podemos distinguir la programación atendiendo al propósito principal de la comunicación y al modo de llevarla a cabo (Moreno-Moreno, 2005). Programar tiene que ver con los programas que se emiten de acuerdo a los objetivos empresariales de la cadena (Martí, 1991). La irrupción de los nuevos formatos digitales merecerá mención aparte en este marco teórico, en tanto y cuanto aplican lógicas distintas y suponen, en cierto modo, un nuevo modo de pensar la programación radiofónica (Salaverría, 2005). Ha habido esfuerzos cuantitativos por acercarse a la programación radiofónica atendiendo a sus contenidos (Gutiérrez García & Huertas Bailén, 2003) y al diálogo que supone con la propia audiencia elegir una serie de programas (Martínez-Costa et al., 2004). También se han estudiado distintos aportes teóricos a los ya mencionados, como la propuesta de Ventín Pereira (Ventín Pereira, 2003).

A la hora de enfocar el diseño de los programas radiofónicos, cuestión esta a la que volveremos sistemáticamente en el desarrollo de la tesis, se ha realizado un estudio de las diferentes aportaciones teóricas existentes. Así,

serán de referencia ineludible las investigaciones de Miguel Ángel Ortiz Sobrino (Ortiz & Volpini, 1995), quien ha analizado esta cuestión en las últimas décadas.

También es interesante el acercamiento de la academia al ámbito del género radiofónico. Con carácter previo habría que añadir la dificultad misma a la hora de hablar de género periodístico, cuando hasta bien entrado el siglo XX<sup>1</sup> no se aceptó dicha forma de llamar a lo que hasta entonces no dejaba de ser una mera cuestión de estilo (Sánchez Calero, 2008). En España es indiscutible la labor en este sentido de Martínez Albertos que, a partir de 1962, trataba de sistematizar el uso de los llamados géneros periodísticos. Años después, aunque como una mera traslación de los géneros periodísticos al ámbito de la radio, llegan las publicaciones de Faus y Prado, pero en esos casos no se produce realmente un análisis más que de los géneros radiofónicos informativos. Martínez Albertos retoma las investigaciones de Faus y añade a la información, el reportaje y la crónica los distintos géneros interpretativos que, en años posteriores, catalogaría como géneros para el comentario. En una investigación de Martínez-Costa y Herrera-Damas titulada "*Los géneros radiofónicos en la teoría de la redacción periodística en España*" se hace un completo repaso a las distintas aproximaciones teóricas al concepto de género radiofónico (Martínez-Costa-Pérez & Herrera-Damas, 2004). Se analizan las aportaciones de Faus (1974), Martínez Albertos (1974 y 1977), Prado (1981), Martí (1990), Cebrián Herreros (1992), Merayo y Merayo y Pérez (1992 y 2001). Además, se realiza una propuesta de clasificación de los géneros radiofónicos. También se ha convertido en obra referencial la aproximación de Mario Alcudia (2008) en su obra *Nuevas perspectivas sobre los géneros radiofónicos*. Más reciente es la aproximación a

---

<sup>1</sup> Las primeras aportaciones teóricas al concepto fueron de Jacques Kaiser, cuyas investigaciones se recogieron en el libro "El periódico: estudios de morfología, de metodología y de prensa comparada", publicado en 1961.

los géneros y a la teoría de la programación de Izquierdo-Castillo (2016), en el que se hace una síntesis de las distintas corrientes teóricas.

### **1.5.5 El podcast como herramienta del nuevo modelo**

Además, en los últimos años, se han ido publicando numerosos estudios respecto a la transformación digital de la radio (García Lastra-Núñez & Pedrero Esteban, 2019), centrados en los nuevos hábitos de escucha (Herran, 2018) y en la creación de nuevas bolsas de oyentes a través de los formatos a la carta (Pedrero-Esteban et al., 2019). También se han realizado estudios interesantes sobre las ventajas e inconvenientes del podcasting (Gallego Pérez, 2011). Resulta interesante la tesis doctoral *Podcasting: distribución de contenidos sonoros y nuevas formas de negocio en la empresa radiofónica española*, en la que se destaca el éxito del podcast en los primeros años de andadura como salida al bloqueo de los avances de la radio digital (DAB) (Gallego Pérez, 2010).

De más reciente publicación es el libro ya citado *La Radio: El acompañante silenciado*, de Gorka Zumeta (2021). En sus páginas, que han sido consultadas con frecuencia, se hace un buen retrato robot de la situación actual de la radio española, de sus limitaciones y de sus posibilidades. Desde el punto de vista de la producción radiofónica, hay diversas publicaciones que han abordado esta cuestión, pero, para el trabajo aquí presentado, será de indudable referencia el estudio de Silvia Jiménez sobre la creatividad del mensaje radiofónico (Jiménez-Martín et al., 2005), que la misma autora desarrolla en diferentes publicaciones. También hay estudios diversos presentados por la profesora Nereida López, tanto desde una perspectiva tecnológica (López Vidales & Peñafiel, 2000) como de la propia evolución del concepto de producción radiofónica (Lopez Vidales & Peñafiel Saiz, 2003). Sumamos aquí también las últimas aportaciones del profesor Cebrián

Herreros respecto a la transformación de modelo que supone la irrupción de Internet y sus especificidades<sup>2</sup>.

En el presente estudio se tratará de profundizar en la importancia de equilibrar fondo y forma para ganar en eficacia comunicativa. En este sentido, el cuidado del sonido, que es el alma de la radio (Moreno, 2012), es un elemento imprescindible sobre el que ya han trabajado numerosos autores. Entre ellos, López Vidales, N., & Peñafiel, C. (2000), Balsebre, A. (2000) Cebrián- Herreros (2001), Martínez Costa (2015) o Moreno (2012).

En relación al podcast, cada vez son más los autores que tratan de sistematizar sus posibilidades y analizar las razones por las que está experimentando un notable crecimiento, aunque la producción científica todavía es modesta (Galán Arribas et al., 2018). En este sentido es interesante el trabajo reciente en el que se analiza cómo deberían ser adoptadas las características de las narrativas transmedia a un podcast periodístico (Ayala Montealegre, 2021)<sup>3</sup>. También se han analizado algunos acercamientos al podcast como herramienta al servicio de la comunicación empresarial (Aguayo-López, 2015). Con relación al uso de la publicidad en el podcast es llamativa una primera aproximación al fenómeno realizada en los inicios del podcast y que demuestra una cierta capacidad predictiva. Nos referimos al artículo *A Status Report on Podcast Advertising* (Haygood, 2007).

---

<sup>2</sup> Cebrián Herreros, M. (2008). La Web 2.0 como red social de comunicación e información. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 14, 345 - 361. Recuperado a partir de <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP0808110345A>

<sup>3</sup> Ayala Montealegre, E. H. (2021). El formato podcast y las posibilidades de las narrativas transmedia. *Especialización en Periodismo Digital*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. <http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/18086>

Además, es interesante el acercamiento al podcast desde una de las características propias de la radio en directo, como es la generación de una relación cálida y cómplice entre comunicador y oyente. En este sentido, es interesante la obra *The Podcast as an Intimate Bridging Medium*, en la que se analizan las posibilidades del nuevo formato para crear una relación de intimidad con el oyente (Swiatek, 2018).

En España la plataforma Podium Podcast, perteneciente al grupo Prisa, se está constituyendo como una de las principales herramientas de producción de podcast, razón por la que ya se han publicado algunos textos interesantes, como las de Moreno Cazalla (2017) o Legorburu (2021).

Una de las cuestiones más abiertas del podcast es su capacidad de ser distribuido con criterios ordenados, es decir, que su localización responda a criterios estables. En este sentido, es interesante el artículo reciente que identifica los criterios utilizados en los tres principales agregadores del mercado del audio digital y en las plataformas de *streaming* musical que también distribuyen ese formato (Arense-Gómez et al., 2019).

## 2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 Objetivos generales y específicos

En la radio informativa contemporánea el uso de las herramientas de la investigación radiofónica ya no está en discusión. El debate sobre si resulta interesante incorporar nuevas métricas, paralelas o sustitutivas del EGM, está superado. Ahora bien, trazar el límite de las intromisiones de esos datos en el proceso de toma de decisiones ya no parece tan obvio. Las cadenas de radio, como empresas del ámbito audiovisual, están inmersas en un periodo de transformación que tiene que ver con lo digital pero también con el modo en que gestionan la evidencia de sus actividades (Bustelo Ruesta, 2009).

El objetivo general de esta investigación, por tanto, es plantear cuáles son los límites respecto a las aportaciones de la investigación radiofónica, concretado en el papel de las empresas de consultoría y sus informes periódicos, en el ámbito de la radio generalista. En este contexto, los objetivos generales que persigue esta investigación son los siguientes:

- Determinar si los datos aportados por los estudios de mercado de las empresas de consultoría suponen una intromisión en la libertad de maniobra de los comunicadores de los principales programas de radio generalista.
- Describir el modelo de la radio de las estrellas, en el que las decisiones estratégicas de las empresas se volcaban hacia las atribuciones personales de sus principales comunicadores.
- Examinar el efecto que tienen los comunicadores principales de las cadenas de radio generalista en el comportamiento de la audiencia,

desde el punto de vista de la incidencia que resulta de sus cambios de emisora.

- Contextualizar la situación actual del modelo de radio generalista, poniendo en relación los procesos de toma de decisiones actuales con los acometidos durante el modelo de la radio de las estrellas.
- Comparar el tipo de recomendaciones que las empresas de consultoría han hecho a las emisoras musicales y las que se realizan con las empresas de radio generalista; y determinar, de este modo, si es posible hacer una traslación literal del modelo o conviene realizar una adaptación.
- Evaluar qué efecto tienen los informes de las empresas de consultoría en el contenido de los programas de radio generalista, en función de si se trata de meras recomendaciones o si hay un componente coercitivo detrás.
- Repasar las principales técnicas utilizadas por las empresas de consultoría para conocer en profundidad los gustos de los oyentes, tanto en sus enfoques cualitativos como cuantitativos.
- Examinar el contenido concreto de las directrices marcadas por Radio Intelligence, empresa consultora que trabaja para la Cadena Cope, y determinar de qué manera se han ido aplicando desde el año 2012 en los distintos programas.
- Valorar el efecto que ha tenido, en términos de audiencia, el uso de los datos de la consultoría de mercado en el caso concreto de la Cadena Cope.

El estudio se complementa con otros objetivos específicos que tienen que ver, con una parte, con la aproximación rigurosa a la historia de la radio como medio de comunicación, en tanto ese acercamiento nos parece fundamental para garantizar los objetivos generales planteados. Del mismo, en aras a determinar la incidencia que el uso de la consultoría tiene en la Cadena Cope, campo de estudio de esta investigación, habrá que hacer un acercamiento más profundo y extenso a las particularidades de esa cadena.

Además, como objetivo específico y complementario de esta investigación, se pretende examinar el papel que pueden jugar los comunicadores de radio generalista en el nuevo escenario digital, prestando especial atención a la posible adaptación del modelo actual al nuevo ecosistema dominado por los formatos a la carta y la irrupción de nuevas plataformas de escucha a través de redes móviles.

## **2.2 Hipótesis de trabajo y preguntas complementarias**

En línea con los objetivos descritos, esta investigación parte de una serie de inquietudes que derivan en las hipótesis y las preguntas complementarias: ¿Quién toma realmente las decisiones en una cadena de radio? ¿Ha perdido el comunicador actual la influencia en forma y fondo que tenía en los años 80 y 90? ¿Son las empresas de consultoría una amenaza para la libertad creativa y de opinión de los comunicadores? ¿Son realmente fiables los datos de mercado aportados por consultoras externas que, a priori, desconocen las casuísticas del mercado radiofónico español? ¿Qué tipo de información aportan los estudios cuantitativos y cualitativos y qué relación tienen, en su caso, con los datos del EGM? ¿Se está tratando de convertir la información en un producto más desatendiendo los valores propios del periodismo tradicional? ¿Hay una lógica informativa que las empresas de

consultoría no están atendiendo? ¿Es realmente el impacto emocional una cuestión a tener en cuenta cuando estamos hablando de radio informativa?

A partir de las preguntas formuladas y de las premisas de partida, se plantean una serie de hipótesis que habrá que verificar en el transcurso de la investigación y que, en todo caso, refieren a los objetivos generales planteados. El primer punto de partida para esta tesis podemos encontrarlo en la frase con que se abre y que fue pronunciada por el periodista Iñaki Gabilondo en una entrevista concedida al diario El Mundo:

*“La lógica del gerente se ha impuesto a la lógica de la redacción”.*<sup>4</sup>

Las palabras de Gabilondo se enmarcan en el contexto de la crisis económica que viven las empresas periodísticas, situación que, a su juicio, ha provocado ese desequilibrio. Sin embargo, más allá de la cuestión financiera, la frase de Gabilondo plantea el debate desde la inevitable dicotomía entre dos mundos, el de los gerentes y el de las redacciones. Más allá del debate global que podría sostenerse respecto al periodismo en general, parece evidente que esa premisa tiene una traslación evidente al ámbito concreto de esta investigación. Si existe una lógica más allá de la redacción, es decir, de los objetivos periodísticos de un medio de comunicación, habrá que preguntarse cuál es esa lógica: si tiene que ver solo con el rendimiento económico o si puede incluir variables tan dispersas como la influencia. Pero si aceptamos esta premisa, la de que en una emisora de radio conviven dos intereses distintos (el de los comunicadores y periodistas y el de los gestores), entonces

---

<sup>4</sup> Sanz Ezquerro, D. (2017, mayo). *Iñaki Gabilondo: “La lógica del gerente se ha impuesto a la lógica de la redacción”*. El Mundo.

<https://www.elmundo.es/television/2017/05/01/5904d0c922601d0c728b4624.html>

tiene sentido plantear esta investigación respecto a los métodos y objetivos de unos y otros.

Con la intención de generar un contenido que pueda ser verificable, que tenga por tanto aspiración científica, se plantean las hipótesis, partiendo de la premisa descrita, atendiendo a lo que Ramírez (2015) expone:

*Las hipótesis son tentativas de explicación de los hechos y fenómenos a estudiar que se formulan en una investigación mediante una suposición o conjetura verosímil destinada a ser probada por la comprobación de los hechos. (Ramírez, 2015).*

Además, las hipótesis nos llevará desde la información teórica hacia la formulación de un método científico (Espinoza Freire, 2018), con el objetivo final de mostrar evidencias empíricas mediante un método concreto que se detallará en este mismo capítulo. Asumimos la tesis de que no toda hipótesis debe ser verdadera (Laudo Castillo, 2011), pero también que no pueden plantearse a la ligera (Daviu, 2020) o sin suficiente consistencia.

Respecto a las funciones que deben ejercer las hipótesis en el contexto de una investigación científica: Son guías de la investigación, favorecen la descripción y explicación, permiten la prueba de las teorías y ayudan a sugerir o generar teorías (Yuni & Urbano, 2014).

Una vez fijado el concepto de hipótesis, nos proponemos sistematizar las que se aplican a la presente investigación:

- H1: La radio generalista española vive inmersa en un proceso de transformación de su modelo de negocio, pasando de un modelo centrado en la estrella y su mera intuición a otro en el que la estrategia

parte de un análisis exhaustivo del mercado. Este proceso es desigual, no se lleva a cabo de la misma manera en todas las emisoras.

- H2: La Cadena Cope es la emisora de radio convencional que aplica con mayor rigor las recomendaciones de su empresa de consultoría.
- H3: Las consultoras que irrumpieron en el mercado español a principios de siglo aplicando sus estudios cuantitativos y cualitativos a la radio musical están tratando de aplicar estas técnicas a la radio convencional, buscando repetir el mismo éxito en materia de audiencia.
- H4: En la radio hablada, el comunicador sigue jugando un papel decisivo, puesto que establece una relación personal con el oyente, sobre quien tiene una ascendencia que tiene que ver con la credibilidad que le atribuye, pero también con valores relacionados con la esfera personal y que derivan en la relación de cercanía y complicidad que se establece entre ambos.
- H5: La irrupción del podcast ha obligado a las cadenas de radio generalista a reinventarse y buscar nuevos formatos que sean capaces de adaptarse a nuevo ecosistema digital.

### **2.3 Enfoque metodológico y técnicas de investigación**

A la hora de explicar las fuentes y métodos de investigación, partimos de la premisa de que, en este apartado, debe quedar claro qué se ha investigado y cómo se ha investigado para que sea posible para futuros trabajos prolongar el estudio (García-Alonso Montoya & Carrasco Polaino, 2006). Además, como en cualquier investigación con aspiración científica, se

asume la estrecha relación entre las técnicas de investigación y el objeto de estudio.

*La dimensión de las técnicas de recolección de información confronta al investigador a un proceso de toma de decisiones para optar por aquellas técnicas que sean más apropiadas a los fines de la investigación. Dicha decisión guarda estrecha relación con la naturaleza del objeto de estudio, con los modelos teóricos empleados para construirlo y con la lógica paradigmática de la que el investigador parte. (Yuni & Urbano, 2014, p. 27)*

El trabajo de investigación se enmarca en las llamadas ciencias sociales, y más concretamente, debe circunscribirse al ámbito de las ciencias de la comunicación. Sierra Bravo (1983) ya refirió el modo en que se aplica el marco científico al ámbito de la disciplina social:

*El proceso de aplicación del método y técnicas científicas a situaciones y problemas teóricos y prácticos concretos en el área de la realidad social para buscar respuesta a ellos y obtener nuevos conocimientos, que se ajusten lo más posible a la realidad. (Sierra Bravo, 1984, p. 81)*

A la hora de aplicar el llamado método científico, por tanto, habrá que delimitarlo a nuestra disciplina concreta.

*Lo que hoy se llama “método científico” no es ya una lista de recetas para dar con las respuestas correctas a las preguntas científicas, sino el conjunto de procedimientos por los cuales: a) se plantean los problemas científicos y, b) se ponen a prueba las hipótesis científicas. (Bunge, 1991, p. 28)*

En este sentido, al abordar nuestra investigación habrá que tener en cuenta algunos rasgos específicos de las ciencias comunicativas, como la interdisciplinariedad y la permanente reflexión sobre sus planteamientos

teóricos y metodológicos (Gallego Pérez, 2010). Así, esta tesis doctoral, centrada en un aspecto concreto de la comunicación radiofónica, bebe de disciplinas como la empresa periodística, las distintas teorías de programación, los géneros periodísticos o el *marketing*.

A la hora de aterrizar todos estos conceptos a la investigación aquí planteada, partimos del hecho de que se ha optado por un enfoque cualitativo e inductivo, que se complementa con una investigación descriptiva y centrada en la observación directa no participante. Además, se ha realizado un estudio de caso.

El valor fundamental de esta investigación reside en la capacidad de aportar a la academia el testimonio directo de los principales agentes implicados en el sector radiofónico: comunicadores, consultores y directivos. Esos testimonios se han obtenido mediante la realización de diversas entrevistas abiertas o focalizadas. En este sentido, se ha buscado la saturación teórica, habida cuenta de que se ha contactado con los comunicadores de los cuatro programas de mayor audiencia de las cuatro emisoras generalistas de alcance nacional. Estas entrevistas han supuesto un gran beneficio para la investigación.

Estas entrevistas en profundidad han seguido el esquema planteado que refiere al “desarrollo de una conversación entre el entrevistado y el entrevistador, que tiene fines específicos, ligados a la obtención de información que el investigador considera relevante para un proceso de investigación” (Arroyo Menéndez, 2009, p. 113). A la hora de elaborar el guion para las entrevistas, se ha tratado de centrar las cuestiones sobre la experiencia y la conducta, con el objetivo de que los entrevistados pudieran expresar aquellas decisiones que adoptan en su trabajo y las razones por las

que son adoptadas, en el marco general de los objetivos planteados en esta investigación.

*Las entrevistas en profundidad tienen mucho en común con la observación participante. (...) La diferencia primordial entre la observación participante y las entrevistas en profundidad reside en los escenarios y situaciones en los cuales tiene lugar la investigación. Mientras que los observadores participantes llevan a cabo sus estudios en situaciones de campo "naturales", los entrevistadores realizan los suyos en situaciones específicamente preparadas. El observador participante obtiene una experiencia directa del mundo social. El entrevistador reposa exclusiva e indirectamente sobre los relatos de otros.* (Taylor & Bogdan, 1987)

Siendo ese el valor principal, también se ha buscado una triangulación metodológica al combinar el enfoque cualitativo con el análisis cuantitativo de datos estadísticos procedentes de encuestas de gran envergadura como las difundidas por AIMC. En este sentido, conscientes de la importancia de acceder directamente a un conjunto de datos habitualmente vetado para el gran público, se consiguió un acceso temporal al histórico de datos del Estudio General de Medios. En este sentido, se pudo hacer un análisis de los datos aportados desde 1968. Precisamente esto ha provocado una de las dificultades de la investigación, ya que no es sencillo interpretar datos tan antiguos que, además, no están publicados con los mismos parámetros que en la actualidad. Se trata de documentos escaneados que se han ido analizando uno a uno para esta investigación. De esta manera se han podido ofrecer datos fidedignos de la audiencia de algunos programas emitidos en los años 70 y 80, cifras importantes para poder entender en su conjunto el fenómeno de la radio de las estrellas y su incidencia en el comportamiento de los oyentes. Así, se analizarán los datos de audiencia y se pondrán en comparación dos modelos de negocio: aquel en el que la estrella tenía un papel predominante y, el actual, en el que la toma de decisiones responde a un proceso más

complejo donde las aportaciones de la investigación cuantitativa y cualitativa tienen un peso decisivo.

Con el objetivo de fomentar la transparencia en la posición epistemológica del investigador, se ha llevado a cabo un proceso continuo de autorreflexión. De este modo, se ha tratado de evitar sesgos propios de la propia experiencia, expectativa u opinión del autor de esta tesis doctoral. Además, se ha usado el método de la observación directa para profundizar en algunos aspectos del objeto de estudio.

En todo caso, al primar el enfoque cualitativo, se ha intentado hacer descripciones extensas y densas para tratar de garantizar la transferibilidad de la investigación.

Otra de las cuestiones en las que se ha tenido especial cuidado es en tratar de objetivar el acercamiento al trabajo de los consultores. Desde la perspectiva del investigador, se ha intentado suspender todo tipo de presuposiciones, teorías, especulaciones o experiencias previas, de tal manera que el análisis de los resultados de su trabajo, medidos en el comportamiento de las audiencias y, cualitativamente, desde las opiniones recogidas en el sector, sea lo más objetivo posible.

También conviene reconocer la dificultad de prolongar en el tiempo las conclusiones de esta investigación. Deben ser interpretadas en el contexto social y temporal en que se produjeron. Los medios de comunicación -y la radio en particular- están experimentando una continua transformación tecnológica. Además, las herramientas investigadoras evolucionan constantemente y cada vez con más frecuencia se producen transferencias de ámbitos diversos al mundo de la consultoría radiofónica. En este sentido, esta investigación debe ser tomada como una herramienta válida para analizar el

momento actual. Futuras investigaciones podrán superar algunas cuestiones que en esta tesis quedan someramente planteadas.

## **2.4 Estructura de la investigación**

Esta tesis doctoral no pretende dejar cerrado el debate. Al contrario, su objetivo fundamental es plantear, desde una aproximación objetiva, transferible y limitada, el proceso de reconversión de la radio informativa española: describir un proceso de transformación. En este sentido, se realizará una extensa contextualización histórica para después tratar de fijar conceptualmente los modelos base de los que se parte: la radio de las estrellas y la radio estratégica. Aquí nos parece de especial relevancia perfilar correctamente la importancia decisiva que ha tenido siempre el comunicador en la radio española. La presencia de la voz ha sido - y, de hecho, sigue siendo aún en los nuevos lenguajes que proponen los formatos a la carta- el mediador necesario para la comunicación interpersonal. El repaso histórico nos parece relevante teniendo en cuenta el discurrir paralelo que ha tenido la radio respecto a la propia historia española. Se trata de un camino compartido, en el que las dificultades económicas, por ejemplo, tenían una transferencia en la situación financiera de las cadenas; en el que las tensiones políticas, también, se proyectaban a la radio generalista, con emisoras que se convertían también en antagonistas ideológicos. En este sentido puede decirse que no existe en realidad una historia propia de la radio española, sino una historia por delegación o, al menos, compartida.

Una vez aterrizados esos conceptos, se profundizará en el agente fundamental que ha propiciado ese cambio organizativo: la irrupción de las empresas de consultoría que han aportado elementos cuantitativos y cualitativos a la toma de decisiones sobre programación y contenidos. La investigación tratará de aportar elementos de discusión sobre el modo en que

se están adaptando a la radio generalista técnicas pensadas inicialmente para la radio musical. Para ello, se recabarán los testimonios de los distintos agentes implicados en ese proceso.

A continuación, se analizará en profundidad el caso de la Cadena Cope, la emisora que más está utilizando la investigación radiofónica. En todos los casos, se aportarán no solo las opiniones de los agentes implicados en este proceso, sino que se confrontarán las decisiones adoptadas con criterios cuantitativos de mercado con los datos de audiencia difundidos por el EGM.

Se aborda en profundidad el caso concreto del periodista Juan Pablo Colmenarejo y de su salida de la Cadena Cope, emisora en la que está centrada esta tesis. Nos parecía de especial relevancia conocer hasta qué punto las recomendaciones ofrecidas por el equipo de consultores de la emisora habían provocado su marcha. Determinar ese hecho podría ser un argumento importante a la hora de confirmar alguna de las hipótesis de partida de este trabajo. En este sentido, era requisito mantener entrevistas en profundidad con las dos partes implicadas, empresa y comunicador. Se ha satisfecho esta exigencia investigadora al contar con los testimonios del director General de la emisora y del propio periodista.

Finalmente, se planteará el escenario abierto al que se enfrenta la radio convencional en un entorno cambiante y sumido en una profunda transformación digital.

## **2.5 Justificación de los criterios de análisis del estudio de campo**

A la hora de analizar la parrilla de programación de la Cadena Cope, se ha diseñado un esquema según el cual se pondrá la atención en los parámetros que consideramos claves: nombre del programa, duración,

audiencia, formato y tipo de emisión. A continuación, justificamos la elección de estos criterios.

En primer lugar, consideramos prioritario analizar el nombre de los programas. Con el paso de los años, las emisoras han ido introduciendo el nombre de los presentadores en el de la cadena. Lejos de generar confusión, esta práctica ha ayudado a los oyentes a identificar los espacios, lo que genera también una mayor fidelidad en las encuestas del Estudio General de Medios. Por tanto, parece razonable analizar si, en el marco temporal delimitado para esta investigación, se han producido modificaciones sensibles en el nombre de los programas y, en su caso, determinar las posibles razones que han propiciado ese comportamiento. Por supuesto, el nombre del presentador nos aportará información relevante respecto al papel jugado por la estrella o el responsable de la antena.

Como se verá en el último capítulo de esta tesis doctoral, los nuevos públicos y formatos demandan cada vez programas más cortos y especializados. Sin embargo, en el marco temporal delimitado en esta investigación tiene sentido analizar el fenómeno contrario: los programas fueron aumentando sus horas de emisión con el objetivo de recabar el mayor número de oyentes acumulados en los estudios del EGM.

La audiencia de los programas es, a largo plazo, la mejor manera de observar su éxito. Veremos si, en el caso concreto de la Cadena Cope, la apuesta por un modelo de negocio centrado en el estudio pormenorizado y científico del oyente ha cosechado resultados. Habrá que ver, en su caso, si ese respaldo mayoritario de la audiencia puede ser atribuido principalmente a las nuevas vías de conocimiento del mercado o si existen otros factores relevantes, como el perfil de los responsables de los programas o el diseño de estos.

Al referirnos a los formatos, hacemos mención al tipo de programa: magazines, informativos, programas especializados, etc. Nos guiamos aquí por la conceptualización clásica de formato como el modo en que se estructuran y organizan los contenidos de los distintos programas (Hendy, 2000). Veremos si ha habido un cambio respecto al modo en que se han programado esos formatos, por sí solos o integrados en grandes contenedores de programación. Nos parece relevante analizar este aspecto para analizar si, a raíz de que la Cadena Cope comenzó a trabajar con empresas de consultoría, ha habido algún tipo de modificación. Y, en su caso, qué resultados ha obtenido.

Por último, incluimos el tipo de emisión. Se analizará si, en el marco temporal establecido para la investigación, ha habido modificaciones respecto al tiempo dedicado a las emisiones locales, autonómicas y nacionales. Habrá que analizar, en su caso, si esos cambios pueden responder a una estrategia derivada de las recomendaciones del equipo de consultores.

### **3. MARCO CONCEPTUAL DEL CAMPO DE ESTUDIO**

#### **3.1 La radio de las estrellas: un modelo centrado en el comunicador**

##### **3.1.1 El origen del modelo**

Una estrella radiofónica es, ante todo, un prescriptor (Zumeta, 2013). Alguien que tiene la capacidad de conectar con un público heterogéneo. Y esta capacidad de penetración en la audiencia tiene su lógica incidencia en el mercado publicitario. Es decir, el oyente le otorga credibilidad al locutor –por razones que luego analizaremos- y ese vínculo dota al espacio de mayor solidez ante un mercado que, como han señalado diferentes autores, no ha acabado de ser explotado en el ámbito de la radio convencional, en el que “la falta de creatividad y la preeminencia de la cuña” (Perona Páez, 2007) han supuesto obstáculos para nuevos caminos de éxito comercial. En todo caso, la estrella radiofónica ha resultado clave para entender el mercado publicitario en la radio generalista.

El periodista estrella prescribe una visión determinada de la actualidad de la que se nutre, casi siempre definida por una concepción ideológica concreta, aunque también puede estar marcada por otros factores como el estilo personal. El objetivo es que la audiencia sea capaz de representar en su cabeza la parcela de realidad transmitida o, dicho de otro modo, “conseguir una buena conexión y comunicación entre la imaginación del emisor y el imaginario colectivo de sus oyentes” (Balsebre, 2000, p. 10). La radio, en palabras de Antonio Calderón, es sobre todo un medio de expresión. Buscar el lugar en el que reside esa expresividad es parte del éxito de la estrella radiofónica a la que alude este trabajo.

La voz es el eje que estructura la radio y, en consecuencia, el elemento radiofónico de mayor poder expresivo. Y esta capacidad de expresión no está

tanto en las palabras como en el sonido mismo de la voz. El tratamiento acústico de la voz es el lugar donde el oyente de radio busca todo aquello que las palabras no pueden explicarle (Larrea Estefanía, 2009).

Para entender bien el concepto de estrella conviene, como haremos a continuación, describir el proceso histórico que las hizo aparecer, florecer y, finalmente, decaer. Pero, además, nos parece relevante apuntar de antemano una de las características de tipo de comunicador, como la de ser un gran prescriptor publicitario. En este sentido, la irrupción de periodistas emblemáticos e influyentes se relaciona con las dos teorías principales desde el punto de vista de la teoría publicitaria, como son la *unique selling proposition* la teoría de la imagen de marca (García Gil & Berdón Prieto, 2021). En el primer caso, se pone el énfasis en la razón por la que el consumidor -o el oyente- debe escoger una opción frente a otra; en el segundo, se defiende que las personas sienten mayor atracción por una marca -o un comunicador- más que por la naturaleza del mismo.

Esta vinculación de la estrella con la publicidad está ampliamente documentada, no tanto por la capacidad de las empresas de utilizar la radio como medio para la inserción publicitaria, práctica en la que prima la infrutilización y la sequía de ideas (Perona Páez, 2007), sino por la capacidad del comunicador de arrastrar grandes audiencias. Audiencias que profesan hacia ese periodista un marco de credibilidad. En este sentido, las empresas han utilizado la imagen de sus comunicadores en sus propias campañas, conscientes del valor supremo que esa marca puede tener respecto al de la propia matriz empresarial.

Finalmente, antes de comenzar el recorrido histórico por este modelo de radio, nos parece conveniente apuntar aquí la opinión de Carlos Herrera, periodista que, por sus atributos, que ahora detallaremos, es visto por muchos

como el último bastión de la radio de las estrellas, especialmente tras el adiós de José Ramón de la Morena al término de la temporada 2020-21. Carlos Herrera da nombre a su propio programa, lo que puede ayudar a entender la identificación que la empresa busca en el oyente. No es un programa informativo, o no solo, es el programa de Herrera. *Herrera en Cope* mezcla, por un lado, la marca personal de su comunicador estrella y, por otro, el de la empresa, en aras a favorecer el recuerdo del oyente en una hipotética encuesta del EGM. Es la misma estrategia que Cope mantiene, en la Cadena 100, con el programa despertador, *Buenos días Javi y Mar*, que también incluye en el nombre la identidad de sus presentadores. Ninguna otra cadena generalista utiliza esta técnica para identificar sus programas matinales. Sí lo hace Onda Cero en la franja vespertina, con su *Julia en la Onda*.

*No sé muy bien lo que es la radio de las estrellas. Sí que sé que Luis (Herrero) o (José María) García o Iñaki (Gabilondo), en los tiempos en los que estaban, eran una referencia en la radio y cumplían un cometido muy útil cada uno para sus cadenas. Yo particularmente nunca he acabado más tarde o retrasado un boletín horario, pero sí he decidido cada contenido, la duración, y todo tipo de libertades, lo que pasa es que he procurado escuchar siempre a los que saben sugerir, a los que tiene una idea, consultoras, por ejemplo. Cuando tengo alguna duda, yo pregunto, no tengo ningún inconveniente en preguntar. ¿Y eso es ser una estrella? ¿Ser una estrella es que te oigan más de dos millones y medio de personas? Pues a lo mejor. (Herrera, 2021)<sup>5</sup>*

En capítulos sucesivos analizaremos la influencia que el comunicador tiene sobre contenidos y parrillas, pero nos parece reseñable apuntar aquí la opinión de Carlos Herrera, con el objetivo de presentar bien ese capítulo que trata de profundizar en el modelo de radio centrada en la estrella. El hecho de

---

<sup>5</sup> La entrevista completa a Carlos Herrera, director de *Herrera en Cope*, puede consultarse en el apartado Bibliografía y fuentes al final de esta tesis doctoral.

que una estrella pregunte sus dudas sí es novedoso, como veremos, sobre todo si esa cuestión se plantea a una estructura paralela a la radio como es el equipo de consultores. Herrera respeta el trabajo que hacen y no lo considera una intromisión. Este punto es crucial para el desarrollo de esta tesis y a él volveremos en numerosas ocasiones. “El trabajo que hace la consultora es, para mí, muy digno. Es un trabajo que te permite una visión amplia de la percepción de la audiencia sobre los temas que tratas”, apunta (Herrera, 2021).

Ahora sí, emprendamos este viaje a través de la radio de las estrellas para tratar de entender sus diferentes fases e intentar hacer una detallada conceptualización del fenómeno.

#### *3.1.1.1 Las primeras estrellas de la radio*

A la hora de delimitar el concepto de estrella radiofónica, parece razonable hacer una primera contextualización histórica. Nos centraremos en este análisis histórico en el caso de España, por razones evidentes del interés concreto de esta investigación.

Hasta el año 1920, la radio era una posibilidad. En 1873, un físico escocés, James Clerk Maxwell, descubrió las ondas electromagnéticas. Años después, otro físico, Heinrich Rudolf Hertz, daba un paso más y formulaba una teoría para la propagación de esas ondas. Las ondas *hertzianas* son las ondas de radio.

Hasta este punto no hay discusión alguna en el ámbito académico y científico. Sin embargo, hay muchas dudas respecto a quien asignar, como tal, el invento de la radio, es decir, quien fue el primero que realizó una transmisión a través de las ondas que descubrió Hertz. Nikola Tesla hizo una primera demostración pública de transmisión por radio en 1894. Un año después, el italiano Guillermo Marconi consiguió transmitir una señal al otro

lado del atlántico, pero lo hizo utilizando la patente de Tesla. Sin embargo, parece evidente que fue él quien inventó la radiografía sin hilos. De hecho, años después, en 1909, ganaría el Premio Nobel de Física. Sin embargo, según una investigación reciente, fue el español Julio Cervera quien inventó realmente la radio, ya que fue el primero que consiguió transmitir voz -no solo señales- en una conexión entre Alicante e Ibiza realizada en 1902 (Á. Faus Belau, 2007). Según Faus, la razón de que no se le haya reconocido a Cervera su mérito es porque “no recibió el apoyo que sí recibió Marconi de la prensa de su tiempo” (Canal Nou, 2010)<sup>6</sup>.

No fue hasta la década de 1920 cuando la radio comenzó a funcionar como un medio de comunicación de masas. Y lo hizo, en primer lugar, en los Estados Unidos. Las primeras emisiones de radio se emitieron por la cadena 8MK, propiedad del periódico The Detroit News, en el verano de 1920. La primera emisión de aquella cadena pionera fue un anuncio comercial. En realidad, “era una tienda de venta de microsuros que prestaba alguno a la emisora a cambio de que se anunciara la tienda” (Marqués, 2002). Al poco, las emisiones de radio fueron popularizándose en todo el mundo.

En España, las primeras emisiones de radio se produjeron durante la dictadura del general Primo de Rivera. Concretamente, el 14 de noviembre de 1924, a las seis y media de la tarde, la locutora María Savater realizaba la primera emisión de la Cadena EAJ 1 Radio Barcelona. A la semana de aquellas palabras, Barcelona contaba ya con 80.000 receptores. En realidad, unos meses antes, ya se habían producido una serie de emisiones radiofónicas a través de Radio Ibérica, en Madrid, pero se trataba, más bien, de emisiones

---

<sup>6</sup> Ángel Faus se refirió a las patentes que publicó en su Historia de la Radio en una pieza televisiva emitida por Canal 9 el 10 de abril de 2010. Consultado en <https://youtu.be/MBt8HJnPoTw> el 26 de marzo de 2020.

aisladas, producidas por un grupo de técnicos. En ese corto intervalo de tiempo, dado el notable éxito de Radio Barcelona, esta se unía con Radio Madrid, inaugurada en 1925 por el Rey Alfonso XIII en la Gran Vía. De la unión de esas dos emisoras primigenias surgiría Unión Radio y, de ahí, en el año 1940, la Cadena SER. Para regular el mercado, se creó una Conferencia Nacional de la Telegrafía Sin Hilos, que, en el verano de 1924, hizo público el decreto de regularización de la radiodifusión española que concedía las primeras licencias de emisión a EAJ-1 Radio Barcelona, EAJ-2 Radio España de Madrid, EAJ-3 Radio Cádiz, EAJ-4 Estación Castilla, EAJ-5 Radio Club Sevillano y EAJ-6 Radio Ibérica.

Así, entre 1924 y 1931, fueron extendiéndose las emisiones de radio por toda España. Durante esos siete años, la radio fue aumentando su popularidad e incrementando su influencia. Cabe recordar en este sentido la afirmación de Ramón Gómez de la Serna, uno de los primeros teóricos de la radio española, en el diario *El Sol*: “Así como hay divorciados porque su marido se dedica al alcohol, a las mujeres o al juego, los hay ahora porque el marido se dedica demasiado a la radiocomunicación” (*El Sol*, 1924, 29 de octubre)<sup>7</sup>. De hecho, es clave entender el grado de penetración que la radio empezaba a tener entre la ciudadanía en aquellos años para comprender después por qué la radio jugó un papel tan esencial durante la Segunda República y la Guerra Civil española. De hecho, parece razonable afirmar, como veremos, que fue durante la guerra cuando la radio se destapó como una eficaz herramienta de propaganda política. Eso sí, ya el general Primo de Rivera utilizó la radio con fines claramente propagandísticos, e incluso durante la Segunda República, años de permanente expansión de la radio en España, fue usada por los dirigentes políticos de la época para que sus

---

<sup>7</sup> Citado por Ana Sebastián Morillas en “La radio en la segunda república española: sociedad y publicidad”(Sebastián Morillas, 2007).

mensajes calaran en una población muy dispersa y eminentemente rural que veía en la radio su principal y casi único medio de información.

*La medida jurídica más importante de la etapa republicana, relacionada con el mundo de la radiodifusión, fue el decreto del 8 de diciembre de 1932, que autoriza la creación de emisoras de pequeña potencia. Este decreto auspiciaba el nacimiento de emisoras locales en casi todas las provincias españolas. Se trataba de emisoras con 200 vatios de potencia. (Sebastián Morillas, 2007)*

Las elecciones generales de 1933 fueron las primeras en las que el Gobierno utilizó la radio para informar sobre los resultados. Aquel año había en España 154.662 receptores de radio. Tres años después, la cifra subió hasta los 303.983 (Ezcurra, 1974. p. 246). Sin embargo, los oyentes eran muchos más, ya que la gente se reunía en bares, locales de ocio o, incluso, casinos para escuchar las emisiones. Como apunta el profesor Cervera, en 1936 había en España 63 emisoras de radio, de las que, al inicio de la contienda civil, quedaron únicamente 16 en manos de los sublevados.

Pero ya antes de la guerra la radio iba a ser objeto de vigilancia. Durante los años de la República, las autoridades políticas fueron aprobando distintos reglamentos orientados al control de los contenidos emitidos a través de las estaciones de radio. Por ejemplo, el 24 de noviembre de 1934 se publicaba una orden que avisaba de sanciones a los que transmitieran por radio contenidos considerados inapropiados. Concretamente:

*Se impondrán multas de 50 a 1.000 pesetas al que no utilice lenguaje claro en sus emisiones y al que, utilizándolo, transmitiese conceptos contrarios a la moral, al orden público, a la seguridad del Estado o diese conocimiento a tercero de cualquier noticia o publicación de carácter telegráfico o mensaje radiotelefónico, que prohíbe terminantemente la condición 28, pudiendo la*

*Dirección general de Telecomunicación llegar a la incautación de la estación emisora si el hecho delictivo lo hiciese así sancionadle<sup>8</sup>.*

Es evidente que el Estado español republicano tenía un claro interés por controlar las emisiones radiofónicas (J. Cervera, 1998), conscientes de su creciente popularidad y de sus posibilidades propagandísticas. En este contexto, es fácil entender la importancia que tuvo la radio en el devenir de la Guerra Civil (1936-1939). Con una España partida por la mitad, en la que las comunicaciones por carretera eran muy difíciles, la radio se convirtió en el gran canal de transmisión de mensajes. Por eso, ambos bandos trataban de hacerse con las emisoras que existían en aquellos años. Dominando sus antenas, controlaban los mensajes que se transmitían. ¿Y qué mensajes eran estos? Básicamente, se transmitían partes de guerra que, o bien eran ciertos, o bien se adulteraban para animar a los unos o desanimar a los otros.

*La radio española fue la primera que experimentó su hipotética fuerza en un conflicto armado. La enorme importancia que había adquirido Unión Radio en la II República, como medio de comunicación oficioso, la convirtió en portavoz de la zona republicana. (Díaz, 1997)*

Durante la Guerra Civil, ambos bandos pugnaron por difundir sus mensajes a través de las estaciones de radio que quedaban bajo su dominio: desde Burgos, en el caso de los franquistas, desde Madrid los republicanos. En todo caso, la permeabilidad de las ondas radiofónicas, capaces de alterar fácilmente las fronteras flexibles de cualquier guerra, provocó que el hecho de contener las informaciones e intoxicaciones del bando enemigo se convirtiera en una obsesión, especialmente en el bando republicano. De hecho, se persiguieron tres tipos de delitos por parte de las autoridades: la

---

<sup>8</sup> Publicado en Gaceta de la República: Diario Oficial del 6 de diciembre de 1934. Disponible en <https://www.boe.es/datos/pdfs/BOE//1934/340/A01936-01940.pdf>

desafección, el derrotismo y el espionaje (Cervera, 1998). Los líderes republicanos usaban las radios bajo su poder (Unión Radio, Radio España y Trans-Radio) para infundir moral a los suyos y tratar de deslegitimar a los contrarios. Líderes como Santiago Carrillo, La Pasionaria o Indalecio Prieto no dudaron en asomarse a los micrófonos de un medio que, en aquellos años, introducía una gran carga ideológica en la vida diaria de los ciudadanos (Cervera, 1998). También en el bando sublevado se sucedían las arengas, como las de Gonzalo Queipo de Llano en EAJ-15 Radio Sevilla, la estación más importante que quedó de parte de los franquistas tras la sublevación. Años después, en Radio Nacional de España el locutor Fernando Fernández de Córdoba glosaba así la figura de Queipo de Llano en un programa infantil llamado Vidas Ilustres: “Luego, se sentó ante el micrófono de la radio. Y sin darse un punto de descanso, comenzó a conquistar pueblos y más pueblos con su voz simpática que ganaba corazones a millares e impulsaba a todos a tomar las armas y lanzarse a la calle por España con su espíritu y su valor de general español”. Desde luego, él fue una de las estrellas de la radio española de aquella época. Lo fue en el sentido de que se creó una imagen propia capaz de recibir elogios desmedidos y afectos desiguales. Como lo fueron los encargados de leer los partes de guerra en las radios adeptas a cada uno de los bandos, el propio Fernández de Córdoba en el bando franquista y Augusto Fernández Sastre en el republicano. Este último leía pasada la medianoche un parte con un enorme entusiasmo, con gran persuasión, convirtiendo los fracasos en éxitos (Zugazagoitia, 1979).

*La Guerra Civil española constituye un verdadero hito. La Primera Guerra Mundial había significado el nacimiento de la propaganda sistemática por parte de los estados más poderosos. La Segunda Guerra Mundial será claramente el ejemplo del poderío de la persuasión de masas en un conflicto. Pero la Guerra Civil española, como antecedente de la Segunda Guerra Mundial en el terreno político-ideológico y también en el militar, lo es también en el terreno de la propaganda. (Pizarroso Quintero, 2005)*

Propaganda que no iba más que a crecer una vez terminada la contienda. Con el final de la guerra y el triunfo de Franco, se adoptan algunas decisiones trascendentes para la radio. De hecho, ya durante la contienda se aprueban leyes importantes, sobre todo la Ley de Prensa, de 1936, que estaría en vigor durante 30 años. Además, el 19 de enero de 1937 se funda, a través de Radio Salamanca, el embrión de lo que sería Radio Nacional de España, a quien se otorga el monopolio de la información radiofónica. Desde entonces, y una vez instaurada la censura, todas las cadenas tenían la obligación de conectar con RNE para transmitir *El parte*, el informativo de información general, claramente orientado en la defensa de la dictadura.

Ya desde los primeros años, el franquismo se dotó de una serie de herramientas mediáticas orientadas a la propaganda, entre ellas, las emisoras adscritas a lo que sería Radio Nacional de España.

*Así, el aparato de propaganda construido desde los tiempos de guerra, y manejado durante los primeros años por la Falange, incluía un formidable emporio de medios para la época, desde los diarios del Movimiento (muchos procedentes de instalaciones y cabeceras incautadas, como Arriba o Pueblo), hasta editoriales de libros y revistas, pasando por RNE y las restantes cadenas de la radio estatal (agrupadas en Redera, Red Nacional de Emisoras), e incluyendo el NO-DO (noticiero oficial de pase obligatorio en las salas de cines, ideado al estilo del Cinegiornale italiano). (Bustamante, 2013)*

En todo caso, el objetivo de las autoridades en aquellos años era consolidar el modelo de la radio pública, conseguir que sus emisiones pudieran escucharse regularmente para, de este modo, controlar la información. Se trata de un proceso de cierta complejidad administrativa que se acometió desde los inicios.

*Los primeros años de la dictadura se caracterizaron, en lo que concierne a la radiodifusión, por dos procesos: por un lado, el esfuerzo de la dictadura por controlar la información, y por otro, en relación directa*

*con lo anterior, por la construcción de un aparato de radiodifusión de alcance nacional con su correspondiente sistema administrativo. (Gómez García & Martín Quevedo, 2020)*

El carácter propagandístico de la radio pública se demostró especialmente en las emisiones al exterior que comenzaron a producirse el 14 de diciembre de 1944. “El mundo de posguerra se auguraba como un escenario hostil hacia la dictadura española” (Cervera, 2005. p. 182), por lo que el franquismo decidió utilizar la radio para tratar de vender las presuntas luces del nuevo régimen. Pero este no fue su único objetivo. Las emisiones radiofónicas antifranquistas se habían ido incrementando desde el final de la Guerra Civil. Incluso habían logrado instalar una emisora de radio en Toulouse, muy cerca de la frontera española. Las emisiones exteriores de RNE se difundieron, principalmente, en castellano (para América), en inglés y en francés, aunque se realizaron emisiones específicas en italiano, alemán, eslovaco, árabe, húngaro, rumano, polaco, ruso, bielorruso y ucraniano. Los dirigentes franquistas hicieron hincapié en los programas emitidos en francés. “En estas emisiones, la defensa contra los considerados como ataques del exterior a España insistía en que fuera no se conocía la realidad de nuestro país”, asegura Cervera, para quien, además, con estas emisiones “se pretendía transmitir la idea de que en España reinaba la paz y la tranquilidad frente a un mundo que estaba convulso”. Según este autor, el tono propagandístico de las informaciones en francés de la radio estatal fue descendiendo a medida que iban avanzando los años y el supuesto aislamiento internacional fue terminando. Eso sí, “se mantendría el anticomunismo, las críticas al Estado francés o los ataques al exilio antifranquista” (Cervera, 2005. p. 186, 187, 194).

Al no poder realizar informativos libres, las emisoras de radio centraron todos sus esfuerzos en el entretenimiento. Así, se pusieron en marcha las llamadas radionovelas, espacios de ficción protagonizados por

actores que, como sucede hoy en las series televisivas de sobremesa, enlazaban historias capaces de enganchar a la audiencia. Durante esos años, y a pesar de la censura informativa, la radio siguió aumentando su popularidad. Según datos de la UNESCO, en el año 1955 había 2.717.000 receptores de radio repartidos por todo el país<sup>9</sup>. Siguen aumentando también las emisoras. A las ya asentadas Cadena SER y RNE, surgirían otras, muy ligadas al *Movimiento*, como la Cadena de Emisoras Sindicales (1961) o la Red de Emisoras del Movimiento (1954). En esos años, también se funda, de la unión de una serie de pequeñas emisoras diocesanas, la Cadena de Ondas Populares de España, la Cope (1959). Sobre el complejo proceso de fundación de la Cope se entrará en detalle en capítulos posteriores.

Es en estos años, en la década de los 50, cuando surge la primera gran estrella de la radio española, Bobby Deglané. De origen chileno, llegó a España en el año 1934. Durante la guerra civil, enclavado en el llamado frente nacional, trabajó como reportero gráfico. Sin embargo, el éxito total le llegó en la década de los 50 gracias a su trabajo en la Cadena SER, donde inventó el concepto de gran magazine. Puso en marcha *Cabalgata fin de semana* en 1951. El programa obtuvo el Premio Ondas tres años más tarde. Se emitía los sábados por la noche y llegó a durar tres horas, en las que se sucedían los concursos, las entrevistas y las dramatizaciones. Hay autores que calculan la audiencia de *Cabalgata fin de semana* en seis millones de oyentes (Nieto, 2005). Como escribió el diario *El País* tras su muerte, en mayo de 1983, “era tal su fama y popularidad, que llegó a recibir 35.000 cartas diarias, hasta el punto que en 1962 la revista *Correos* le definió como el Usuario Número Uno del Correo Español” (Fuentes, 1983).

---

<sup>9</sup> Consultado en

<http://servicios.educarm.es/cnice/media/datos/radio/bloque1/pag4.html>

Autores como Armand Balsebre, Ángel Faus y Lorenzo Díaz coinciden en señalar ese programa y a su autor como el precursor de ese concepto de la radio de las estrellas. Dice Díaz, citando a Vicente Marco, que Bobby Deglané “salvó a la radio de su mediocridad, de sus limitaciones, del amordace al que los ganadores de la Guerra Civil la habían sometido” (Díaz, 1997). El caso es que Deglané traspasa la línea de la mera comunicación de contenidos y se convierte en el primer prescriptor. Su fama era tan grande que no había escritor o cantante que no quisiese publicitar sus trabajos en su programa. Los anunciantes hacen cola para entrar en Cabalgata fin de semana (Á. Faus Belau, 2007) y los beneficios para la SER son evidentes: más audiencia, más publicidad, más facturación. El hecho de que un comunicador tuviera mayor poder de prescripción publicitaria que un anuncio expreso “contribuyó al nacimiento de los locutores estrella y al comienzo del denominado en inglés como *star-system*, en referencia a la forma en que empleaban los grandes estudios de Hollywood para contratar, con exclusividad y a largo plazo, a las estrellas de cine”. En este sentido, según Visiers, es en este momento cuando se da el cambio.

*La radio experimenta una transformación orientada hacia una fórmula de gestión comercial orientada a maximizar el beneficio de grandes marcas de comunicadores que prescriben productos y servicios para audiencias ante las que generan gran adhesión y confianza. (Visiers, 2015, p. 12).*

La primera gran crisis<sup>10</sup> que tuvo que afrontar la radio como medio de comunicación y, sobre todo, de entretenimiento, fue la aparición de la televisión. “La historia de la radio es la historia de una muerte anunciada y de una resurrección gloriosa”, apunta Diego Carcedo en el prólogo de Radio 3.0 (M. Á. Ortiz Sobrino & López Vidales, 2011). Aunque las primeras emisiones

---

<sup>10</sup> No podemos referirnos a la Guerra Civil española como un periodo de crisis para la radio, ya que, como se ha visto, fue en realidad la oportunidad para demostrar sus posibilidades comunicativas.

de TVE se produjeron en 1956, no fue hasta bien entrada la década de los 60 cuando se extendió por la mayoría de los hogares españoles. Hay autores como Bustamante que se muestran muy críticos con las revisiones elogiosas que, en los últimos años, se han venido haciendo respecto de los aportes de la televisión pública en sus primeros tiempos.

*... habría que convenir en este caso que la mediocridad cultural de la vida cotidiana se extendió ampliamente a RTVE, que, salvo casos muy excepcionales, permaneció al margen de la evidente explosión de creatividad cultural española iniciada en los años 60 a pesar de la censura. (Bustamante, 2013, p. 31)*

En todo caso, como en otros países, el consumo de televisión en España fue aumentando a medida que se abarataron los costes tecnológicos y que fueron mejorando las condiciones económicas de las clases medias.

La aparición de aquel invento obligó a la radio a replantearse la existencia de algunos formatos. Poco a poco, y especialmente a raíz de la inminente Transición Democrática, la televisión fue haciéndose con el liderato indiscutible en cuanto a los formatos de entretenimiento, mientras que la radio se convertía, cada vez más, en la referencia informativa para los españoles. Más aún desde que, con la nueva Ley de Prensa e Imprenta de 1966, defendida por el entonces ministro de Información, Manuel Fraga, se suavizó el control previo de los medios de comunicación, a pesar de que en ningún caso pueda hablarse de una auténtica libertad de información (Davara Torrego, 2001). En este sentido, aunque escape a los límites mismos de esta investigación, es relevante analizar cómo la televisión fue el medio referente a la hora de interpretar la lógica del entretenimiento.

*La lógica del entretenimiento es la estrategia narrativa preferida para producir seducción, conformidad, afectos y saberes. Los medios de comunicación intervienen los mundos de la vida desde la lógica del*

*entretenimiento al proponer goces, emociones e historias para encantar el tedio de una sociedad llena de tecnicismos productivos. (Rincón, 2006)*

En este sentido, según Rincón (2006), la televisión fomenta un tipo de ciudadano menos crítico, ya que el entretenimiento también puede suponer una forma de servilismo (Gabler, 2000). La televisión que surgió en España a mediados de los años 50 era fiel reflejo de su tiempo y sus primeros pasos estuvieron fuertemente marcados, por un lado, por la estrangulación económica fruto de la autarquía franquista y, por otro, por la rígida moral de sus dirigentes (Palacio, 2001).

Los años 60 supusieron un cierto despegue para la economía española y, por tanto, también para la televisión.

*En todo caso, en términos televisivos, la expansión y consolidación del nuevo medio en esos años es apabullante, al calor de la recuperación económica general y de la expansión del consumo, pero sobre todo, en concreto, por la potencia multiplicada de los ingresos publicitarios. (Bustamante, 2013, p. 43)*

La radio de los años 50 y 60, en todo caso, transcurre en paralelo al auge del gran monstruo de la televisión. Que el foco principal de la sociedad española se pusiera sobre ese nuevo medio de comunicación centrado en el entretenimiento, favoreció la consolidación de la radio y la creación de nuevos formatos. La radio salió viva de ese enfrentamiento con la televisión y, como ha hecho en décadas anteriores y posteriores, buscó “su reajuste, su redefinición y el desarrollo de nuevas estrategias” (Cebrián Herreros, 2001, p. 13).

### *3.1.1.2 El papel de la radio en la Transición Democrática*

Sin embargo, no fue hasta la muerte de Franco (1975) y el complejo y emocionante tránsito a la democracia cuando la radio experimentó su gran transformación. No entraremos aquí a desglosar, paso por paso, la cantidad de acontecimientos trascendentes que vivió la sociedad española en aquellos años; basta con afirmar que, en todos ellos, aprovechando su inmediatez y capacidad de penetración social, la radio estuvo presente. Así, podemos decir que la radio fue el testigo principal de los cambios que, en un corto espacio de tiempo, fue experimentando la sociedad española.

El 25 de octubre de 1977 se elimina la obligatoriedad para las emisoras de conectar con los informativos de la radio pública. Es decir, desde entonces, cada radio podía realizar sus propios espacios informativos. Era una consecuencia lógica en un país que, apenas unos meses antes, el 15 de junio de 1977, había celebrado sus primeras elecciones democráticas tras la dictadura. También fue importante, en aquellos años, una novedad de carácter técnico muy influyente en la historia de la radio española. Estamos hablando de la aparición de la Frecuencia Modulada (FM), una alternativa a la mayoritaria transmisión por Onda Media (OM) que permitía incrementar la calidad de la señal.

*Frente a la AM, la FM ofrece una calidad de sonido muy superior, consecuencia de la mayor anchura de canal que permite transmitir toda la frecuencia de sonidos captable por el oído humano y, en consecuencia, reproducir aquellos en alta fidelidad ya que además es insensible a las interferencias. (López Vidales & Peñafiel, 2000)*

Gracias a este importante avance, la Cadena SER se decidió, en 1979, a ceder algunas emisoras para fundar una cadena exclusivamente musical, *Los 40 principales*. La emisora es resultado del éxito del programa musical que, con el mismo nombre y al principio con una duración de dos horas, se había empezado a emitir en 1966 en Radio Madrid, emisora de la Cadena SER.

Sin embargo, la gran prueba de fuego para la radio española fue el golpe de Estado del 23 de febrero de 1981. Unos guardias civiles irrumpieron a tiros en el Congreso interrumpiendo la votación del nuevo presidente, Leopoldo Calvo Sotelo. Los españoles pudieron escucharlo en directo gracias a la radio. Recordadas son las imágenes de un entonces jovencísimo José María García, periodista de la Cadena SER, entrevistando a los diputados a pie de calle una vez fueron liberados. Ese día, España asentó su lealtad con la Corona y con la Constitución, pero también fue la jornada en la que la radio española se licenció *cum laude*, el día en que demostró que ningún otro medio de comunicación tenía la capacidad para contarle a los españoles de un modo inmediato las cosas que sucedían en su país y en el mundo. Como escribe Lorenzo Díaz, “con la muerte de Franco la radio conoce un periodo de esplendor. La radio encuentra su privilegiado lugar en la evolución democrática de España y contribuye de forma decisiva al fracaso del golpe de estado del 23-F” (Díaz, 1997). Toda la obra política de la Transición fue contada minuto a minuto por una radio que, poco a poco, se gana el reconocimiento de una ciudadanía que anhelaba información inmediata y precisa.

Desde el campo estrictamente informativo, ha sido la radio el medio de comunicación que ha observado más de cerca la trayectoria del cambio social que la dinámica política de la restauración democrática ha impuesto a las instituciones españolas desde la muerte de Franco. Y ha sido la radio el medio de comunicación que en este camino ha generado más popularidad y más reconocimiento del público; ha modificado incluso ciertas actitudes despectivas hacia la radio procedentes de una élite intelectual que prejuizgaba negativamente la importancia cultural y social del medio y que reducía el llamado cuarto poder a la función de crítica social y construcción de opinión pública de la prensa. Un prejuicio ya tradicional en el universo radiofónico, desde la aparición de la primera emisora en 1920, pero que el desarrollo y evolución de las capacidades expresivas de este nuevo invento en su contexto

periodístico deshizo paulatinamente para transmutarse en respetuoso reconocimiento de los rasgos específicos de la información radiofónica frente a su competidora la información de prensa (Balsebre, 1994, p. 7-8)

### *3.1.1.3 Años 80 y 90: La consolidación del modelo*

Los años 80 suponen la consolidación de la radio española como referente informativo de un país que conquista una cierta quietud institucional. Pasada la efervescencia de la Transición, España atraviesa un periodo de normalización democrática, con los gobiernos de mayoría absoluta del PSOE.

*En esta evolución, paulatina y prolongada a lo largo de los años ochenta y noventa, la radio privada toma la iniciativa para captar y retener a una audiencia cada vez más atraída por la actualidad con el reforzamiento de espacios y franjas horarias, la incorporación de comentaristas de prestigio y hasta la conquista de una nueva banda, la frecuencia modulada, todavía monopolizada por la música y ajena a los contenidos de palabra (Pedrero Esteban, 2002).*

Son años de liderazgo indiscutible de la Cadena SER. Liderazgo ininterrumpido que se ha mantenido con posterioridad con la única excepción del año 1992, cuando, en un Estudio General de Medios, Antena 3 Radio (1982-1994) logra convertir en líder a su programa estrella, *El primero de la mañana*. Inmediatamente, la cadena es incorporada a las emisoras de la Cadena SER en una operación conocida como *antenicidio*. Se trata de una compra que fue aprobada con el dictamen en contra del Tribunal de Defensa de la Competencia y que, años después, fue considerada ilegal por el Tribunal Supremo. En capítulos sucesivos analizaremos el comportamiento de los oyentes en estos años para tratar de verificar hasta qué punto los movimientos de estrellas inciden en las audiencias, pero es interesante profundizar en este punto en la herida que esta operación generó en amplios sectores de la profesión periodística de la época. De hecho, hoy en día, esa

herida sigue sin cerrarse. En sendas entrevistas realizadas recientemente por El Mundo a dos de los protagonistas de lo sucedido, Federico Jiménez Losantos, colaborador entonces de Antena 3 Radio, e Iñaki Gabilondo, periodista de la Cadena SER, quedan patentes las enormes diferencias incluso a la hora de describir lo que ocurrió. Sobre el particular, Iñaki Gabilondo afirma:

*Yo lo que me pregunto es por qué si Antena 3 era líder se pone a la venta. Esa es la explicación final que falta. Polanco –máximo responsable de PRISA- la compró porque se la vendieron, pero ¿qué lío había para que el propietario la pusiera a la venta? (...) Pero que la Ser tuviera interés en hacerse con un competidor me parece menos llamativo que el que ese competidor vendiera. Si se lanzó a por Antena 3, por qué no sé lanzó también a la compra de EL MUNDO, por ejemplo. A lo mejor es porque EL MUNDO no se vendía (Sanz Ezquerro, 2017).*

Por su parte, Federico Jiménez Losantos niega que la emisora estuviera en venta. Y lo explica:

*Banesto, a través de Mario Conde, le ofreció a [Jesús de] Polanco y a [Antonio] Asensio a través de Felipe González pagar lo que fuera por cerrar su competidor. [Javier] Godó necesitaba dinero. Conde pone el dinero de Banesto al servicio de Polanco para comprar Antena 3 y cerrarla. Además, les regala el edificio de Gran Vía. En una operación de corrupción se cierra la única voz disidente que había en la radio. Gabilondo fue el primer beneficiario. Antena 3 Radio ganaba dinero y no estaba a la venta (Fernández, 2017).*

Paralelamente a este proceso, otra estrella, Luis del Olmo, seguía coleccionando *Protagonistas* a diario. El formato, creado por el periodista berciano, es el decano de la radio española, con más de 12.000 emisiones entre el año 1969 y el 2013. *Protagonistas* se emitió en diferentes cadenas (RNE, Cope, Onda Cero y Punto Radio, cadena de Vocento que se mantuvo en antena entre 2004 y 2013) y su formato fue evolucionando, pero

siempre mantuvo a Del Olmo como referente con un sólido respaldo de la audiencia, como analizaremos más adelante.

Los años 90 volvieron a demostrar lo tremendamente similar que es la historia de España con la historia de la radio. La polarización de la sociedad española en torno a los ejes PSOE-PP tuvo también su reflejo en las dos grandes emisoras de aquellos años, la Cadena SER y la Cadena COPE. La cadena de Prisa fue beneficiada por los Gobiernos socialistas en la concesión de emisoras, práctica que han repetido las diferentes administraciones autonómicas (Arboledas, 2009). Mientras, la COPE apoyó los intentos de José María Aznar de llegar a la Moncloa. A partir de 1996, sin embargo, las relaciones entre el nuevo gobierno popular y los profesionales de esta emisora empeoran. Incluso, según cuenta Jiménez Losantos en su libro *De la noche a la mañana* (Jiménez Losantos, 2006), el presidente Aznar llega a convocar a La Moncloa a alguno de sus amigos para pedirles que apartaran a Antonio Herrero. Un día después, el 2 de mayo de 1998, Herrero fallecía en un accidente mientras practicaba submarinismo en Marbella.

La muerte de Herrero puede significar el principio del fin de la radio de las estrellas, cuyas últimas luces parecen apagarse en nuestros días, como estamos tratando de explicar en esta investigación. Ahora bien, fue la aparición de internet, es decir, su consolidación como medio democratizador de acceso a la información lo que aceleró ese proceso. De una radio de las estrellas a una radio más estratégica. La muerte de Antonio Herrero (1997), la salida de COPE a Onda Cero de José María García (2000) y su frustrado intento de consolidar una plataforma periodística que compitiera con Prisa, la nueva batalla mediática entre COPE y SER tras el 11-M (2004), la salida de Iñaki Gabilondo de la SER (2005) y de Jiménez Losantos de COPE (2010), la

aparente incapacidad de la radio de entender el 15M (2011)<sup>11</sup>, la retirada de Luis del Olmo tras el fin de Punto Radio (2013) y el adiós de José Ramón de la Morena (2021) son algunos de los hitos clave para entender el fin de un modelo centrado en la personalidad de la estrella para derivar en otro en el que los profesionales, como veremos, tienen menos peso que la marca de la emisora y en el que se cuidan mucho más los elementos del lenguaje radiofónico. A este último modelo es al que en esta investigación se llama radio estratégica.

### **3.1.2 Intervención de la estrella en el modelo de programación**

#### *3.1.2.1 Tipos de programas*

El modelo de la radio de las estrellas conviene estudiarlo a la luz de las distintas teorías de programación radiofónica que se han ido aplicando en España. Siguiendo a Legorburu (2004), recurrimos a su explicación del ciclo de programación, cuyos objetivos son adaptar los hábitos diarios de los oyentes, teniendo en cuenta el calendario de laborables y festivos; generar un hábito en la audiencia, respondiendo a sus expectativas, mediante la reiteración de horarios de programación; y a nivel de la organización interna, facilitar la previsión de la plantilla y optimizar los recursos materiales,

---

<sup>11</sup> Durante las movilizaciones tras el 15M en Madrid, muchos periodistas utilizaron las redes sociales para contar lo sucedido, utilizando criterios periodísticos, pero provocando un claro cambio en el estilo narrativo, en la relación con el relato (Herrero Curiel, 2015). Además, ni la radio ni ningún otro medio de comunicación tradicional se hizo eco de las convocatorias (Castells, 2012). Como afirma López García, “estamos viviendo un proceso paulatino de abandono de los medios convencionales”; y añade: “El público opta por los medios digitales y por los sistemas de comunicación interpersonal, vehiculados a través de Internet, que les permiten acercarse a una visión de la actualidad más inmediata y fragmentaria” (García, 2012).

técnicos y financieros (José María Legorburu, 2004). Habrá que considerar cuáles de estos objetivos son sensiblemente modificados por la presencia de la estrella radiofónica en la parrilla.

Fijémonos antes en la relación existente entre el modelo de programación y la estrategia de la cadena de radio. En relación con el modelo:

*Es un concepto que hace referencia a la estrategia empresarial de la emisora y al diseño narrativo del relato radiofónico en el tiempo. En la actualidad, la mayoría de las cadenas de radio disponen de la estrategia de multiproducto de programación. La personalidad de la cadena y sus formas principales de comunicación se manifiestan a través de diferentes programaciones complementarias y no competitivas entre sí. (Moreno, 2005, p. 68)*

Estos modelos varían en función de si se trata de una cadena generalista, distinción que está ampliamente asentada, pero que, en todo caso, vienen a reforzar la vinculación entre el modo en que una emisora programa sus contenidos (variados, complementarios, retroalimentados...) y su estrategia como marca. Por eso, la presencia del locutor y el peso que este tenga es decisivo en esa estrategia. La estrella condiciona la parrilla, y, por tanto, la estrategia que se deriva de ella, mientras que el locutor adaptado a la lógica de la cadena respetará siempre el peso superior de esta y será flexible a sus indicaciones.

A la hora de programar, la cadena generalista suele atender a los siguientes ciclos (Visiers, 2015): Semana laboral, Fin de semana y Verano. Visiers hace referencia también a las “programaciones especiales”. Existen dos tipos de programas especiales que se emiten cuando se produce algún acontecimiento informativo excepcional merecedor de una atención específica. Este tipo de noticias pueden ser imprevistas y previstas.

Imprevistas: Es el caso de los sucesos, un gran incendio, por ejemplo, o un atentado terrorista. Suceden cuando suceden y los periodistas de radio

tienen que estar preparados para, sea cuando sea, interrumpir la programación habitual y emitir un especial informativo con los mayores y mejores datos posibles. Tradicionalmente, a este formato se le ha denominado *flash* informativo. En este caso es cuando más conviene desgajar su emisión del ciclo habitual de programación, precisamente por su carácter excepcional.

**Previstas:** Es el caso de los acontecimientos informativos programados, como unas elecciones o un debate importante en el Congreso. Son eventos de tanta importancia que merecen una cobertura informativa extraordinaria. En este caso, al ser acontecimientos previstos, los programas especiales deben estar bien preparados, con un guion claro y un trabajo previo de producción asemejeable al de cualquier informativo.

La presencia de la estrella radiofónica está estrechamente ligada a la emisión de estos programas especiales. En primer lugar, por su presencia en la antena. Cuando una cadena está centrada en el modelo de las estrellas, son estas las que, aunque los programas especiales se emitan fuera del horario de sus programas, se ponen al frente del micrófono. El oyente espera escucharlo. Su carácter de prescriptor respecto a la audiencia le obliga. La empresa cuenta con ello, en muchos casos, lo da por hecho. Esto puede generar complicaciones.

*... para poder cimentar la programación sobre este modelo de radio se necesita tener comunicación fluida con los comunicadores estrella para sacar lo mejor de ellos y priorizar los intereses de la empresa por encima de cualquier otro, creando un clima de comodidad y colaboración con la compañía (Visiers, 2015, p. 346)*

### *3.1.2.2 Los conflictos entre las estrellas*

La presencia de más de una estrella en una cadena de radio puede generar conflictos que influyan en el diseño de la programación. El 11 de

mayo de 2011, un fuerte terremoto de 5,2 grados en la escala de Richter sacudió el municipio de Lorca (Murcia). Ocurrió a las 18,47 horas. En la Cadena Cope, la parrilla de programación estaba concebida de tal forma que las noticias que sucedieran hasta las 19 horas eran cubiertas y contadas por los redactores de informativos que dirigía Nacho Villa. A partir de esa hora, los acontecimientos informativos se trasladaban al programa *La Linterna*, conducido entonces por el periodista Juan Pablo Colmenarejo. Sin embargo, ese día había jornada de Liga de primera división, por lo que en la cadena se emitía *Tiempo de Juego*, el programa de deportes que dirige y presenta Paco González. Juan Pablo Colmenarejo realizó un programa especial de 23 a 0 horas, alterando la programación prevista. La estrella acudió al micrófono fuera del horario previsto, pero no sin tener que negociar indirectamente con Villa sobre quién tomaba las riendas de la programación (Marbán Bermejo, 2011). De hecho, el jefe de informativos no se desplazó al día siguiente a Lorca a realizar el informativo de mediodía *La Palestra* debido a que Colmenarejo no estaba dispuesto a hacer lo propio con *La Linterna* (Comunicación personal telefónica, 11 de mayo de 2011).

Estas tensiones entre empresa y estrella radiofónica se han dado con mucha frecuencia (Zumeta, 2018) en este modelo de radio centrado en la estrella. El periodista Carlos Alsina considera que esa tensión “a menudo era casi como un pulso diario entre lo que entendía el comunicador que debía ocurrir en antena y lo que quería la cadena”. En el caso de Onda Cero, el locutor no percibe una lucha de intereses entre los periodistas y la empresa: “Sería inimaginable que aquí alguien te llamara y te dijera lo que tienes que decir o no decir”. Y concluye Alsina: “Nunca hemos tenido esa manera de funcionar” (Entrevista personal, disponible en Bibliografía y Fuentes)<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> La entrevista completa a Carlos Alsina, director de *Más de Uno* (Onda Cero), puede consultarse en el apartado Bibliografía y fuentes al final de esta tesis doctoral.

Zumeta asegura que “nadie se libra de estos conflictos entre la empresa y sus comunicadores, ni la privada ni la pública” (Zumeta, 2018). Sin embargo, el actual director del tramo informativo de Las Mañanas de RNE, Íñigo Alfonso, apunta a una diferencia importante en el modo de aplicar el modelo de estrella a la radio pública y niega la existencia de conflictos:

*Intereses económicos no tenemos, por la propia naturaleza pública de RNE. En el tramo que yo dirijo, que es del que puedo hablar, yo no tengo ningún tipo de presión. Trabajamos de manera muy autónoma para tratar de hacer un trabajo honesto de cara al oyente. (Alfonso, 2019)<sup>13</sup>.*

Las tensiones no se producían únicamente entre la estrella radiofónica y su empresa, sino también entre los propios comunicadores. En este sentido, han sido ampliamente documentados los años de enfrentamiento entre José María García y José Ramón de la Morena. Desde sus respectivos programas deportivos de la Cadena Cope y de la Cadena SER, se intercambiaban continuamente ataques y reproches. En una emisión del programa *Salvados*, de La Sexta, emitido el 11 de febrero de 2018, García calificaba esa situación como de “guerra cruenta” y De la Morena como de “periodismo un poco salvaje”<sup>14</sup>. Lo cierto es que no consta que ninguna de las cadenas osara frenar aquellas disputas desde el micrófono.

En la radio actual, esos conflictos van disminuyendo, precisamente en un contexto en el que el comunicador adquiere un rol gregario -al menos más de lo que adoptaba en el pasado- de la estrategia global de la empresa en que trabaja.

---

<sup>13</sup> La entrevista completa a Íñigo Alfonso, director de *Las Mañanas de RNE*, puede consultarse en el apartado Bibliografía y fuentes al final de esta tesis doctoral.

<sup>14</sup> El programa completo puede verse en [https://www.atresplayer.com/lasexta/programas/salvados/temporada-13/capitulo-10-los-reyes-noche\\_5ad093c97ed1a88d4ef811c6/](https://www.atresplayer.com/lasexta/programas/salvados/temporada-13/capitulo-10-los-reyes-noche_5ad093c97ed1a88d4ef811c6/)

### 3.1.3 Conceptualización del fenómeno

Hecho este breve repaso, ya tenemos algunas claves para definir a la estrella radiofónica y, por tanto, al modelo que representa. Se trata de un profesional radiofónico que tiene una presencia constante en la antena; cuya personalidad inunda no solo el espacio que conduce, sino otros de la emisora; que tiene una confianza otorgada por el público; que cuenta con libertad para alterar incluso la programación diaria de la emisora; con una gran libertad, tanto de fondo como formal, para elaborar y difundir contenidos; cuya capacidad prescriptora atrae a anunciantes, que pugnan por entrar en su programa; que realiza programas cara al público en diferentes lugares y espacios; y que, finalmente, constituye una marca personal que puede, o convivir con la de la emisora, o trascenderla (Sánchez Redondo, 2001).

La estrella radiofónica adquiere un compromiso con la empresa que le otorga su confianza y consigo mismo, en la medida en que debe consolidar su marca personal ante las diferentes audiencias: el público, los anunciantes y la clase dirigente. Esa influencia transversal adquiere un valor distintivo en la era digital. Ahondaremos en sus efectos en páginas posteriores, pero baste apuntar aquí que, si aún pudiéramos hablar de estrella radiofónica en el modelo actual, esta debería granjearse esa influencia en el nuevo ecosistema digital. El comunicador extiende su influencia de la antena convencional a la red, y es ahí donde puede cimentar su marca personal y asegurarse una relación más directa con sus públicos (Rubio, 2013). Y esta capacidad trasciende incluso el ámbito de la radio generalista. Por poner un ejemplo, el actual obispo de San Sebastián, José Ignacio Munilla, realiza un programa en Radio María -cadena especializada en temas religiosos- de notable éxito, que acompaña con la difusión de contenidos a través de las redes sociales. Munilla cuenta con casi 38.000 seguidores en Instagram, más de 58.000 en Twitter y 97.000 en Facebook. La influencia del prelado en el ecosistema es notable y a

menudo imparte conferencias en las que, precisamente, explica de qué manera lleva la labor de la evangelización a ese sexto continente que supone internet y sus redes. Es solo un ejemplo, pero, por su carácter disruptivo respecto al rol habitual de los llamados *influencers*, nos parece relevante destacarlo.

En todo caso, conviene ya plantearse en este punto si, en el modelo actual, puede seguir afirmándose la existencia de estrellas radiofónicas tal y como han sido definidas. Es decir, si la radio de hoy sigue siendo una radio de estrellas propiamente dicho. En cierto sentido, podría parecer que así es. Si nos fijamos en los cuatro principales comunicadores de las cadenas de radio generalista, en todos los casos podemos decir que son profesionales que cuentan con la confianza de sus empresas, que tienen una cierta libertad para difundir sus contenidos, con capacidad para atraer anunciantes y que realizan programas de cara al público. Ahora bien, no parece que el grado en que ejercen esas características sea asemejable al modo en que lo hacían profesionales como José María García, Luis del Olmo o Antonio Herrero. Ni siquiera en el caso de Carlos Herrera, que aparece como eslabón de contacto entre dos modelos. Preguntado por esta circunstancia para esta investigación, el periodista muestra sus dudas sobre el concepto mismo de estrella radiofónica.

*Yo creo que la estrella es más una aptitud vocacional ante la vida que no se corresponde con la mía. Ahora, si voy a ser el último exponente de ese modelo de radio, el último mohicano, yo creo que no. La radio siempre ha tenido elementos distintivos que han tirado de la audiencia, pero desde que yo era un niño, y no veo por qué vaya a cambiar ahora. No veo por qué va a ser una masa anónima la que dirija y realice los programas como una especie de colectivo de suelo igualitario. Tengo la sensación de que no. (Herrera, 2021)*

Pero no se trata solo de una diferencia de graduación. En la definición citada de Elsa González, se refiere a la estrella como alguien capaz de “doblegar, incluso, voluntades y atenazar al medio que los ha contratado”. En los ejemplos recientes de la Cadena Cope no puede afirmarse tal cosa. Como se detalla en otro epígrafe de esta investigación, el periodista Juan Pablo Colmenarejo abandonó la empresa, precisamente, porque no aceptó alguna de las condiciones que esta le imponía para seguir haciendo su trabajo. Y, al marcharse a otra cadena, en ningún caso puede decirse que arrastrara su audiencia. Analizaremos en capítulos sucesivos esta cuestión, veremos de qué manera los movimientos de las estrellas radiofónicas llevan aparejado la movilización inmediata de la audiencia.

## **3.2 Hacia un modelo estratégico centrado en el análisis del mercado**

### **3.2.1 Descripción histórica de la irrupción del modelo de radio estratégica**

#### *3.2.1.1 El ocaso de la radio de las estrellas*

Analizaremos en este capítulo la evolución del proceso de cambio descrito en esta tesis. ¿Cuándo se empezó a recurrir a empresas de consultoría en el mercado español? ¿Qué razones propiciaron ese cambio? En los primeros años del nuevo siglo, la radio española se encontraba en una situación de cierta inestabilidad, al menos en lo que se refiere a las cadenas privadas. El fichaje, ya comentado, de José María García por Onda Cero en el verano de 2000 ponía fin a la andadura del periodista por Cope, a donde había recalado junto a otros compañeros tras su convulsa salida de Antena 3 Radio, en un proceso que también ha sido comentado ampliamente en esta investigación. La salida de García, por tanto, afectaba a la cadena que dejaba,

una Cope que puso su departamento de deportes en manos de José Antonio Abellán, que venía de cosechar un gran éxito en Cadena 100 con *La Jungla*; pero que también alteraba el propio mercado, ya que, en principio, García fue fichado para pilotar el deporte del grupo Telefónica, lo que acabaría llamándose *Admira Sport*. Pocos meses después, la aventura resultaría un fracaso y García abandonaría los micrófonos. Su salida de la Cope tenía la declarada misión de pelear en igualdad de condiciones con *El Larguero* de la SER. Sin embargo, en lo que puede resultar toda una paradoja, al final solo sirvió para consolidar ese liderazgo, después de haber fragmentado la audiencia nocturna de Cope y Onda Cero.

En los programas matinales, nadie discutía el liderazgo de *Hoy por Hoy*. La muerte de Antonio Herrero, como se ha contado, obligó a Cope a poner a Luis Herrero al frente de *La Mañana*. La apuesta, en términos de audiencia, no funcionó. En 2003 Jiménez Losantos tomaba el mando. Onda Cero tenía a Luis del Olmo por la mañana, una apuesta segura, y en Radio Nacional de España, Julio César Iglesias conducía *Buenos días* desde la salida de Carlos Herrera en 2000.

### 3.2.1.2 *La irrupción de la consultoría en la radio musical*

Sin embargo, es en la radio musical donde empieza el cambio. En realidad, el trabajo con consultores se venía haciendo en emisoras americanas desde los años 80 y tiene mucho que ver con la necesidad de acertar con el tipo de música que el oyente quería escuchar. Empiezan a hacerse test para conseguir esa información.

Los software de programación musical se empezaron a utilizar a finales de los 70, y fue en los 80 cuando todo realmente empezó a cambiar el escenario con la llegada de los test, que necesitaban de estos sistemas para

plasmar sus relojes musicales según resultados y estrategias. (Arense, 2013. p . 144)

Como explica Alfredo Arense en su tesis doctoral, el programa que se acabó imponiendo fue Music Master. Se trata de un sistema

*que domina el software de automatización de la música en relojes (“hot clocks”) informatizados y que refleja los resultados de los test musicales y asegura la ejecución de las estrategias de radio fórmula musical en cuanto a rotaciones y sistemas de automatización. (Arense, 2013, p. 145)*

El caso de Kiss FM es paradigmático respecto al trabajo de las empresas de consultoría en el mercado español. Y, desde luego, fue el primero en que se probó su éxito. Antes del lanzamiento de la cadena, en 2001, la empresa contrató a Broadcast Architecture, la empresa del ya citado Harold Austin. Los consultores ayudaron a encontrar un hueco en el mercado y a definir el tipo de producto que debía hacer la nueva radiofórmula.

*En el mercado en España, todo era distinto cuando aparece la consultoría. Cuando Kiss FM entró en el mercado a mediados del 2002 lo hizo lanzando un producto al aire cerciorándose de que reflejaba lo que gustaba a la audiencia sirviéndose de los estudios de investigación que ya se utilizaba en otros países. La conciencia y cultura del arte de la radio hacía impensable poder testar talento o arte. (Arense, 2013, p. 146)*

Los datos de audiencia de Kiss FM fueron absolutamente impredecibles para ningún agente del sector. En su tercer EGM superó el millón de oyentes. Apenas dos años después de su fundación, la cadena llega a 1.473 mil oyentes. De hecho, la audiencia disparada de Kiss está detrás del litigio mantenido con Onda Cero.

A partir de ese momento los datos se dispararían de tal forma que los acuerdos suscritos entre Onda Cero y Kiss FM en el 2001 rompieron todas las previsiones, iniciando de esta manera un largo proceso que acabaría en un laudo finalmente resuelto a favor de Radio Blanca (Kiss FM) por 208 millones de euros.

También los profesionales de la radio musical, que habían sido casi en régimen de monopolio, los grandes prescriptores de la música, intuían el cambio.

*Antes, la única ventana para oír radio era la radio y, por lo tanto, la repetición en la radio de diferentes canciones era determinante para que una canción se convirtiera en un éxito o no. Eso deja de existir con la globalización, el acceso de la gente a los contenidos musicales, que ya escucha música a través de plataformas como Spotify o YouTube. Al cambiar la forma de escucha, cambian también las costumbres del oyente, que ya no idealiza lo que pone un prescriptor y que empieza a tener criterio propio. Eso supuso un cambio importante a la hora de decidir qué tipo de persona tiene que hablar y qué tipo de persona tiene que poner las canciones. (Nieves, 2019)<sup>15</sup>*

La realidad es que el caso de Kiss FM abrió la puerta para que otras cadenas se decidieran sin miedo por estudios de mercado y técnicas de investigación que les ayudaran a definir mejor sus audiencias. Es el caso, precisamente, de Cadena 100, que en 2006 comenzó a aplicar estos modelos de programación basados en el trabajo de consultoría. Desde entonces, la audiencia de la emisora se ha triplicado.

### **Tabla 1: Audiencia de Cadena 100 entre 2006 y 2020**

---

<sup>15</sup> La entrevista completa a Javi Nieves, director de *Buenos días Javi y Mar* (Cadena 100), puede consultarse en el apartado Bibliografía y fuentes al final de esta tesis doctoral.

Fuente: elaboración propia a partir de datos del EGM

<b>TEMPORADA</b>	<b>AUDIENCIA CADENA 100</b>	<b>TEMPORADA</b>	<b>AUDIENCIA CADENA 100</b>
<b>06-07</b>	674.000	13-14	1.827.000
<b>07-08</b>	951.000	14-15	1.793.000
<b>08-09</b>	1.309.000	15-16	1.806.000
<b>09-10</b>	1.554.000	16-17	2.044.000
<b>10-11</b>	1.730.000	17-18	2.104.000
<b>11-12</b>	1.757.000	18-19	2.001.000
<b>12-13</b>	1.763.000	1 ola 20	1.660.000

El mayor exponente del éxito de la nueva Cadena 100 es el programa despertador de la emisora, que, desde ese año 2006 dirige Javi Nieves junto a Mar Amate (en los primeros meses era Rosa Rosado quien acompañaba a Nieves en el micrófono). El programa está constituido como un programa despertador clásico, pero incorpora muchas de las cuestiones que la investigación radiofónica ha logrado sistematizar como evidencias de éxito: identificar el nombre con su presentador, generar impacto emocional, acertar con el público objetivo, secciones cortas, gratificaciones, etc. Su testimonio es especialmente relevante porque, además, el propio Nieves dirigió el segundo tramo de las mañanas de la Cadena Cope en la temporada 2014-15, y en ambos casos, tanto en la musical como en la generalista, ha trabajado con consultores.

Lo que aporta la consultora es que no se basa en intuiciones, no tiene ninguna ideología, ni siquiera toma decisiones, sino que te dice lo que el oyente consume y la manera en que consume. Luego tú puedes hacer caso o no a la consultora, pero sabes que si no lo haces vas a perder oyentes. (Nieves, 2019)

Javi Nieves hace una valoración positiva del trabajo de este tipo de empresas, aunque reconoce que es exigente:

*Sí que es un cambio de chip. Voy a empezar por la radio musical, que fue la primera que empezó a trabajar con consultoras. La radio musical, hace diez o quince años, trabajaba de una forma totalmente distinta. Eran prescriptores, especialistas en música que usaban su criterio a la hora de seleccionar las canciones que pensaban que les gustaban a los oyentes. Y muchas veces se equivocaban. En la radio musical nunca se sabe si el oyente escucha lo que suena porque quiere o por repetición. Esa sería la primera discusión. Se ha demostrado que el tiempo ha cambiado y las costumbres del oyente también.*  
(Nieves, 2019)

Europa FM, Los 40 Principales, Cadena Dial, Kiss FM, Cadena 100... hoy es casi imposible encontrar una emisora musical que no recurra a los análisis de mercado para perfilar sus audiencias y programar sus canciones. Y, cada vez más, se van aceptando los errores, que en buena medida tienen que ver con un mal equilibrio entre arte y ciencia.

*Uno tiene que vigilar que está haciendo bien las cosas y corregir cuando haya errores. No somos infalibles. Pero, en línea con esto, yo creo que, desde la aportación de la consultoría en el mercado español, con ejemplos de éxito como Kiss FM, Cadena 100, 40 Principales, sí que hay una clave frente a ese tópico que cuestiona la labor de los consultores: el error tiene que ver con que, a veces, hemos sido demasiado rigurosos en la aplicación del método y nos hemos olvidado de la parte artística.*  
(Domingo de Blas, 2020)<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> La entrevista completa al consultor independiente Raúl Domingo de Blas puede consultarse en el apartado Bibliografía y fuentes al final de esta tesis doctoral.

Los tópicos a los que se refiere Domingo de Blas tienen que ver con alguna de las cuestiones que se planteaban al inicio de esta investigación. ¿Están provocando los consultores que todas las emisoras suenen igual?, ¿se está perdiendo algo de la calidez que siempre tuvo la radio española?, ¿tienen los presentadores actuales un rol diferente al que tenían diez años atrás? En realidad, esta cuestión es clave ya que define al nuevo modelo. El presentador de un programa matinal de una radio convencional sigue siendo hoy el máximo responsable del programa y a su labor se le atribuyen éxitos y fracasos. Sin embargo, al poder tomar decisiones con más elementos que el de su olfato, las responsabilidades también se comparten.

*Creo que seguimos teniendo los comunicadores mucho peso para el oyente, que hay mucha identificación con el que lleva el programa, y por eso seguimos haciendo tantas horas cada uno..., pero no existe la atención que en etapas anteriores era permanente entre el comunicador y la cadena, que a menudo era casi como un pulso diario entre lo que entendía al comunicador que debía ocurrir en antena y lo que quería la cadena. Siempre había ahí una tensión que ahora no existe en ningún caso que yo conozca (...), creo que todos comprendemos mejor a la otra parte, que al final es la mitad de nuestra misma parte. (Alsina, 2019)*

Esa dialéctica de combate entre la parte periodística y la parte empresarial parece diluirse en este nuevo ecosistema en el que ambos mundos encuentran herramientas de análisis que favorecen el diálogo. Los datos, en este sentido, configuran un nuevo marco de relación entre empresa y comunicador, un nuevo espacio de encuentro que no ha hecho desaparecer las tensiones propias del día a día, pero que sí parece haberlas suavizado.

*Te diría que no hay tensiones, aunque pudiera parecer algo idílico. Igual que asumimos que, en Onda Cero, cada programa es muy autónomo, también*

*asumimos que lo es cada medio del grupo. No sería capaz de recordar ningún momento de tensión. Es verdad que sabes que en algunos temas no vamos a estar de acuerdo Julia, yo, Juanra, Jaime... Pero no pasa nada. Y, de hecho, en antenna se ve que no pasa nada. Yo cuando cuento esto nadie se lo cree... Sería inimaginable que aquí alguien te llamara y te dijera lo que tienes que decir o no decir... nunca hemos tenido esa manera de funcionar. (Alsina, 2019)*

En la empresa pública, con objetivos muy diferentes, se pueden producir tensiones de otro tipo, aunque el actual presentador del tramo informativo matinal, Íñigo Alfonso, las niega.

*Ahora mismo, no. Intereses económicos no tenemos, por la propia naturaleza pública de RNE. En el tramo que yo dirijo, que es del que puedo hablar, yo no tengo ningún tipo de presión. Trabajamos de manera muy autónoma y tratar de hacer un trabajo honesto de cara al oyente. (Alfonso, 2020)*

Hemos recogido testimonios muy diversos en el sector para aportarlos a la academia y, quizá en el futuro, poder realizar una investigación más en profundidad sobre esta cuestión.

En el próximo capítulo analizaremos el modo en que esta estrategia da el salto de la radio musical a la radio generalista, pero ya en los siguientes epígrafes trataremos de aportar algunas claves sobre el efecto que está teniendo el uso de estas empresas, tanto en el lenguaje radiofónico como en las programaciones. Y, sobre todo, ahondaremos en las resistencias que han existido, y aún existen, ante este nuevo modelo.

### **3.2.2 El concepto de radio estratégica**

A la hora de enmarcar este capítulo, conviene tener claro desde el principio a qué nos referimos cuando hablamos de radio estratégica. Podría

argüirse, no sin razón, que toda decisión radiofónica, ya sea en el ámbito de la programación, en el uso de los elementos del lenguaje radiofónico o de otro tipo, responde a una cierta estrategia. De hecho, casi desde el principio de la radio, las empresas han ido dotándose de departamentos de gestión que han tratado de asumir estas decisiones. En todo caso, lo que habrá que verificar en este capítulo es a partir de qué momento esas decisiones dejó de tomarlas -prácticamente- en exclusiva el presentador del programa o estrella radiofónica. Será clave determinar qué razones están llevando a las cadenas de radio a tomar un protagonismo cada vez mayor en ese proceso de toma de decisiones y qué herramientas están utilizando.

### 3.2.2.1 *La radio como empresa informativa*

Empecemos por plantear el asunto desde la perspectiva de lo que en sí constituye a una empresa informativa. Partiendo del ejemplo de la compra por parte de PRISA de Antena 3 Radio, proceso relatado con profusión en esta misma investigación, consideremos la realidad de esta emisora. Porque más allá de si el llamado *antenicidio* fue una operación política o ideológica (Visiers Lecanda, 2015), sí ayuda a poner de relieve la dificultad de gestionar una empresa de radio en la que las estrellas tienen todo el protagonismo. PRISA puede comprar la emisora, entre otros posibles factores ya analizados, por la propia vulnerabilidad que arrastraba, producto de “la mala gestión empresarial que suele ser propia de las empresas de radio que viven en el universo de la radio de las estrellas” (Visiers Lecanda, 2015. p 240). Pero, en realidad, ¿qué es una empresa informativa? La academia ha dado múltiples respuestas a esta cuestión. Entre los autores españoles que se han acercado a esta disciplina científica, conviene citar a Francisco Iglesias y Alfonso Sánchez-Taberner, José Tallón, Pedro Farias, Pedro Crespo de Lara, Pedro J. Pinillos y Suárez, así como José Ignacio Población y Pedro G. Aguado. La definición clásica de empresa informativa se refiere al “conjunto organizado

de trabajo redaccional, creativo y técnico, bienes materiales y económicos, y relaciones comerciales, para difundir informaciones, ideas, expresiones artísticas o de entretenimiento, utilizando soportes o medios de comunicación social” (Nieto Tamargo & Iglesias, 2000. p. 80). En lo relativo a nuestra investigación, nos parece que aporta valor la aproximación de Bernardo y Alonso (1997):

*Aquella unidad económica de producción, libremente dirigida por el empresario, concebida por sus promotores para crear, editar, vender y difundir ideas y juicios de valor derivados directamente de un trabajo profesional aplicado sobre la noticia, con el objeto de que esta verdaderamente se difunda, para obtener así el beneficio máximo posible y lícito. (Población Bernardo & García-Alonso Montoya, 1997. p. 211)*

Siguiendo esta definición, el caso de Antena 3 Radio y, en general, de la radio de las estrellas, nos pone frente a esa compleja realidad: ¿Quiénes son los promotores que conciben la empresa? El trabajo profesional aplicado a la noticia es realizado por los comunicadores, pero ¿quién es, en realidad, el autor intelectual de la compañía que hace posible la difusión de esos mensajes? La realidad de Antena 3 y, posteriormente, de la Cope hasta el año 2010 es la propia de empresas donde se ignoraban lo que Rodríguez Barba (2004) califica de factores exógenos:

*... factores endógenos de la empresa informativa radiofónica, que condicionan el funcionamiento desde su propia configuración y factores exógenos, que determinan la organización empresarial actuando desde el sistema mayor del que forma parte. Se entiende por factores endógenos a los fundacionales y configurativos y por exógenos a los de orden político, económico, histórico y tecnológico (Rodríguez Barba, 2004. p345).*

Hay factores de orden político, económico e histórico que condicionan inevitablemente el discurrir de cualquier empresa informativa que, por su propia naturaleza, sienta su desarrollo en los avatares de la realidad social actual. Ignorar esa complejidad social puede resultar fatal para la propia supervivencia de la empresa. Los propios gestores reconocen que si no existe autonomía en la gestión es difícil garantizar el éxito a largo plazo, con independencia de que los comunicadores sean conscientes o no de este proceso. De hecho, da la impresión de que, durante años, los comunicadores han identificado éxito de audiencia con viabilidad económica, cuando esta última depende de factores diversos.

¿Qué pasa con la radio de las estrellas cuando está mal gestionada? A causa de esos sueldos brutales que reciben, las estrellas descapitalizan a las empresas y las debilitan. Antena 3 Radio era un chollo para Mario Conde. Se la pudo merendar como se la merendó, porque no tenía músculo financiero ¿Por qué? Porque todo lo que generaba García lo engullía... Cuando la radio de las estrellas no se gestiona bien pasa eso. Por eso, es muy difícil gestionarla; es como gestionar el banquillo del Real Madrid... Cuando el entrenador está en unos ratios económicos muy diferentes a los jugadores pues eso... En la radio de las estrellas pasa un poco lo mismo. Si la estrella se convierte en el dueño, amo y señor de la cadena, pues la has fastidiado y por eso me remito a las palabras del actual presidente, cuando públicamente ha dicho que algunos grandes comunicadores usurparon los micrófonos de la cadena. Pues ojo, porque ese riesgo existe cuando el equipo gestor no ejerce bien sus responsabilidades. Y eso el primero que lo detecta es el propio comunicador.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Declaraciones del consejero Delegado de COPE, Alfonso Nasarre a Visiers Lecanda, 2015. p. 240)

La propia idiosincrasia de la empresa informativa dominada por estrellas hace que, en muchas ocasiones, se escondan las dificultades financieras. El propio Federico Jiménez Losantos, cuando fundó Es Radio dentro del grupo Libertad Digital, se convirtió en estrella y emprendedor. Uno de los comunicadores que abandonó Cope junto a él, César Vidal, acabó desligándose de la nueva aventura radiofónica, precisamente, por discrepancias respecto a la manera de gestionar la empresa de Jiménez Losantos, como comentó en una entrevista reciente con el periodista Martín Sánchez en el portal Merca2:

*Ya entonces dije y ahora lo repito que me marché por diferencias en la gestión del grupo. A mi juicio, Federico Jiménez Losantos lo estaba gestionando muy mal, y al actuar así, comprometía la posible independencia del mismo. Para colmo, esa mala gestión giraba en lo que yo consideraba trato de favor relacionado con personas muy cercanas a Losantos. A mí me parecía que no era de recibo; él no se molestó en responderme y decidí que lo mejor era marcharme. (Sánchez, 2019)<sup>18</sup>*

Detengámonos a continuación en el concepto de estrategia. En realidad, al aplicar el término no se puede menos que admitir que la forma de programar una cadena, de realizar un programa o de difundirlo siempre ha respondido a una cierta estrategia. La clave reside en determinar el momento en que esas decisiones pasaron de ser intuitivas o personales a ser el producto de estudios de mercado. En este sentido, aportamos en este punto la definición de estrategia que hace Raúl Domingo de Blas, investigador y consultor de radio, que trabajó en los primeros años de Kiss FM e impulsó estudios de mercado para emisoras como Europa FM y Onda Cero.

---

<sup>18</sup> Sánchez, M. César Vidal: "Jiménez Losantos gestionaba muy mal Libertad Digital" Entrevista a César Vidal. Disponible en <https://www.merca2.es/cesar-vidal-federico-jimenez-losantos/>. Consultada el 23 de enero de 2020.

Preguntado por lo que él entiende que es la estrategia aplicada al ámbito de la radio, afirma que “es poner al oyente en el centro de todas las operaciones y de toda la actividad de la emisora” (Domingo de Blas, R. Entrevista personal realizada el 20 de noviembre de 2020). Esta centralidad de la persona - entendida como oyente o consumidor, en función de si se analiza desde criterios periodísticos o de *marketing*-, aparece como elemento fijo al plantear la cuestión a distintos expertos del ámbito investigador.

El actual responsable de la programación de la Cope, Javier Visiers, apunta también en esta dirección. Así explica el tipo de comunicador que busca:

*Necesito un comunicador que entienda muy bien las necesidades de los oyentes. Y que entienda que la radio ha cambiado: durante muchos años, en la radio española, hemos hablado de arriba abajo, porque nosotros le decíamos a los oyentes lo que era importante, lo que tenían que pensar, lo que tenían que hacer o decir, y eso ha cambiado. Y nosotros tenemos que estar muy cerca de los oyentes. Y si los oyentes nos dicen que tenemos que hablar de determinadas cuestiones, pues tendremos que intentar más hablar de esas cuestiones, sin renunciar a lo que somos y a lo que pensamos que es mejor para la audiencia.* (Visiers, 2020)<sup>19</sup>

De las palabras de Visiers se deduce otra vez esa vuelta al oyente como eje central en la toma de decisiones. Es un buen punto de partida para referirse a la radio estratégica, evolucionada desde un modelo en el que la toma de decisiones estaba incardinada en la natural intuición de estrellas y programadores. Recurramos al ejemplo de José María García. Cuando el periodista fichó por Telefónica en el año 2000 para impulsar su división de

---

<sup>19</sup> La entrevista completa a Javier Visiers, director General de la Cope, puede consultarse en el apartado Bibliografía y fuentes al final de esta tesis doctoral.

deportes, que incluía la emisión del popular *Supergarcía* desde Onda Cero, fue preguntado en una entrevista en prensa si el entonces presidente de Telefónica, César Alierta, corrigió algún punto de su proyecto. José María García lo negó:

*Nada. Conocía el proyecto. Le gustaba y le dio luz verde (...) Lo único que nos ha pedido el presidente es que siempre le ha gustado trabajar con profesionales. Que cada uno cumpla con su cometido y que le dejemos a él dedicarse a ejercer de presidente de Telefónica.*<sup>20</sup>

Es decir, el periodista informa al empresario, que acepta. Este modelo choca radicalmente con el actual, que prevalece con mayor o menor arraigo en todas las cadenas generalistas, y que tiene en la investigación de mercado a su principal aliado a la hora de tomar decisiones. Desde luego, no puede afirmarse que no hubiera algún tipo de estrategia en el modo de actuar de José María García. De hecho, durante años fue el líder de audiencia con su programa nocturno. Sin embargo, las razones que llevaron a García a decidir los temas de los que hablar o las entrevistas que hacer fueron estrictamente personales y no pasaron el filtro del análisis del mercado desde herramientas científicas. Al menos, no hasta la época final de su carrera. Raúl Domingo de Blas desvela para esta investigación:

*Yo le presenté estudios de consultoría a Luis del Olmo, a García, a Julia Otero, me tocó lidiar ese toro. En estos casos, simplemente era una cuestión de matiz. A mí me han escuchado ese matiz y cómo lo aplicaban. Igual les contaba 20 cosas y aplicaban una. Si eso lo llevaban a la práctica y ayudaba a mejorar su programa, justificado estaba. (Domingo de Blas, 2020)*

---

<sup>20</sup> Entrevista publicada por ABC en el verano de 2000, firmada por el periodista F. Álvarez.

Pensamos de esta manera en el concepto de radio estratégica desde el punto de vista del espacio desde el que se toman las decisiones. La mayoría de las investigaciones que se están haciendo en los últimos años se refieren a este concepto desde puntos de vista diversos, pero siempre partiendo del enfoque tecnológico. Es decir, lo que ha cambiado el modo de diseñar programas de radio y de enfocar la programación es la revolución tecnológica (M<sup>a</sup> Pilar Martínez Costa et al., 2012; Palacio, 2001; Luis Miguel Pedrero Esteban & Pérez Alaejos, 2018); sin embargo, desde la perspectiva aquí analizada, lo estratégico antecede a la revolución tecnológica y esta aparece simplemente como el soporte desde el que se aplican los nuevos modos. Antes de la revolución tecnológica y de su aplicación a la radio, en los primeros compases del nuevo milenio, la radio española ya empezó a cambiar. Los directivos de las emisoras -los de las musicales, en primer lugar- empezaron a recurrir a consultores externos para que les ayudaran a conocer mejor a su audiencia y, consecuentemente, a tomar decisiones con arreglo a esos estudios de campo. Las novedades tecnológicas han ayudado a mejorar esos estudios de campo, como veremos, haciendo incluso posibles incursiones en el ámbito de la neurociencia, pero la realidad de la radio española cuando se empieza a trabajar con este tipo de estudios era la de un medio que vivía aislado de la lógica empresarial.

*Yo llegué a la radio del mundo de la empresa, del marketing, en el que había visto empíricamente cómo conocer a tu consumidor ayudaba a las marcas a generar mejores resultados y una mejor conexión con sus targets y con sus públicos. Y cuanto mejores eran esas claves de conocimiento, mejores resultados. No todos los profesionales de la investigación hacen bien su trabajo. Pero desde esa aproximación que en el mundo del marketing se llevaba décadas haciendo, era muy sorprendente que en el mundo de los medios no se hiciera. Para mí era un misterio... ¿por qué razón el periodista está imbuido con un recurso instintivo que le da la capacidad de conocer lo que quiere su público si no hay ninguna otra industria en la que eso sucede? Probablemente, el*

*director de marketing de Coca Cola conoce muy bien su producto, pero cualquier iniciativa que tome sobre su producto lo investiga y lo evalúa antes de dar un paso ¿Por qué eso no sucedía en la radio? Para mí era un misterio.*  
(Domingo de Blas, 2020)

La pregunta de Domingo de Blas es pertinente en tanto que pone el dedo sobre la realidad -analógica y autónoma- que había vivido la radio española durante todo el siglo XX. Esperamos haber podido definir el concepto de estrella en capítulos anteriores, y, por tanto, no volveremos a ella; pero si la estrella de los 80 y los 90 fue capaz de dominar el mercado sin los recursos de la investigación, ¿de qué manera ha influido esta en los comunicadores? Lo veremos en los siguientes capítulos, en los que trataremos de terminar de conceptualizar este concepto de radio estratégica mediante la adición de una serie de características y atributos. Pero, para ello, podemos partir de esta propuesta: al referirnos aquí a radio estratégica mencionamos aquel modelo en el que las emisoras, mediante la ayuda de investigaciones del mercado, toman decisiones en función de los intereses del público previamente analizados.

### *3.2.2.2 El papel del consultor en el diseño estratégico*

En este nuevo modelo que, como veremos en el siguiente capítulo, ha tenido una significativa evolución histórica en el mercado español, el papel del consultor adquiere un indudable valor. Pero, ¿qué es un consultor? Más allá de los lugares comunes o los tópicos que se han vertido en los últimos años, lo cierto es que hay un razonable consenso en el sector a la hora de fijar sus atribuciones.

*El rol de un consultor está marcado por las necesidades del cliente. Una cadena puede necesitarte para que trabajes con el morning show, otro cliente puede querer que le ayudes con la música, otro con el marketing de la emisora... lo que*

*marca el rol del consultor son las necesidades de la emisora. Hay una relación muy estrecha entre el consultor y el director de la cadena. Respecto a la música, el consultor puede ayudar mucho con la investigación: cómo interpretar los resultados, cómo implementarlos en antena, qué clase de música va a sentir - crear impacto emocional-, qué canciones son las que requieren mayor rotación, a estipular relojes y categorías, etc. Aparte de la música, un consultor puede ayudar trabajando con los locutores, ya sea directa o indirectamente. Es decir, un consultor puede ser una persona que guía, que ayuda y que se adapta a las necesidades de lo que necesita el director de la emisora. (Austin, 2020)<sup>21</sup>*

En este sentido, el consultor es un facilitador. Alguien que aporta un conocimiento externo que completa la información de la que disponen directivos, programadores y comunicadores. A los datos del EGM, a los que aportan otras herramientas de penetración a través de Internet y las redes sociales, a la propia intuición del profesional de la radio -limitada, pero influyente-, se suman los datos del análisis del mercado. Un análisis que, como ya se ha dicho, tiene como objetivo que las emisoras conozcan a sus oyentes. Se trata de poner al oyente en el centro, conocer sus necesidades y tomar decisiones en función de ellas. Las afirmaciones de Harold Austin, consultor de Broadcast Architecture, tienen enorme valor, ya que él fue uno de los pioneros en la sistematización de este tipo de análisis de mercado, no solo en España, sino en otros países de Hispanoamérica y de los Estados Unidos. Analizaremos su caso en el siguiente capítulo para tratar de comprender hasta qué punto había un terreno virgen (Arense, 2013, p. 142) en el mercado radiofónico. El propio Austin incorporó estratégicos, Mix Master, rotaciones y relojes a las emisoras musicales. Sin embargo, cuando hace referencia a estratégicos, lo hace en alusión a “estudios de investigación cuantitativos orientados al reporte de información sobre el producto y su posicionamiento

---

<sup>21</sup> La entrevista completa al consultor independiente Harold Austin se puede consultar en el apartado bibliografía y fuentes al final de esta tesis doctoral.

en el mercado” (Arense, 2013, p.142). El concepto que se defiende en esta investigación supera esa técnica para convertirlo en la clave de bóveda de un nuevo modelo. Recurramos a la aproximación conceptual de Visiers, que define así a las empresas de consultoría:

*Se trata de institutos de investigación, consultoras, consultores individuales y empresas que contribuyen a mejorar el producto ganando audiencia, sacando el máximo provecho de los contenidos y detectando las oportunidades que existen en el mercado. (Visiers, 2015, p.53)*

El rol del consultor, como se ha mencionado, desde la óptica de quien ejerce esas funciones, es más el de un facilitador que el de alguien que se entromete, como parece haberse interpretado desde ámbitos profesionales. Veremos en capítulos sucesivos hasta qué punto sus recomendaciones han podido homogeneizar el mercado español y veremos si es cierto que la radio española es hoy más fría e impersonal de lo que era a causa de la aplicación de este nuevo modelo, como han señalado insistentemente los críticos de este nuevo modelo. En todo caso, los resultados son su mejor defensa, al menos así es para sus impulsores.

*En el mercado se han extendido una serie de tópicos sobre los consultores, que si lo que hacían era uniformizar la radio, que estaban destruyendo los formatos radiofónicos... los datos son significativos. Cuando empezamos a aplicar modelos sistemáticos en la radio musical, en España había 8 o 9 millones de oyentes de ese tipo de radio. España es de los pocos mercados del mundo en el que, por múltiples razones, la radio musical ha tenido siempre menos audiencia que la radio hablada. Pero en el mundo, desde siempre, las radios que dominan el mercado son las musicales. ¿Por qué la radio musical no rompía ese hito en España? Bueno pues al empezar a aplicar esos modelos, por primera vez la radio musical superó a la radio hablada. Llegó a alcanzar casi los 15 millones de consumidores. Alguna parte de implicación en ese resultado tendrá la investigación. (Domingo de Blas, 2020)*

El propio Harold Austin incide también en que los buenos resultados obtenidos son la mejor arma para defender el trabajo de los consultores.

*Lo más importante es que el servicio que un consultor ofrece al cliente ofrezca resultados. La mejor manera de medir los resultados es lo que se hace en antena y, sobre todo, cuando sale el EGM. Es muy importante poner al oyente en el centro, tener muy en cuenta cómo va a reaccionar. (Austin, 2020)*

Los datos de audiencia, efectivamente, han reforzado el nuevo modelo. Nadie apostaría por un sistema que no ofreciera resultados. Como veremos en el próximo capítulo, los casos de Kiss FM y de Cadena 100 son paradigmáticos, y en el ámbito de la radio convencional, objeto central de esta investigación, lo es la Cadena COPE. Esta última empresa, como veremos, ha apostado decididamente por aplicar este nuevo modelo estratégico, aunque su responsable de programación, Javier Visiers, hace un esfuerzo por relativizar su importancia.

*Durante mucho tiempo hemos programado desde el conocimiento del medio que tenemos, que está absolutamente alejado de los usos y costumbres de los oyentes. Los oyentes tienen sus vidas, que nada tienen que ver con este medio, que no les preguntes lo que es un corte, una sintonía, un boletín, una crónica... ellos saben si les gusta o no le gusta lo que hay cuando encienden la radio. Al final, es un elemento más que te ayuda a detectar cómo está el mercado, donde hay mayor crecimiento, donde hay mayor potencialidad, y en función de eso, fijar tú una estrategia de programación. Creo que, claro que es una estadística, un estudio, es una forma de analizar datos en la que hace falta, no solo poner el rating concreto que te da una tabla, sino que luego hay que ver tus propias percepciones. No son ni las tablas de la ley, ni los mandamientos. (Visiers, 2020)*

La aproximación moderada de Visiers viene a contrastar con la excitación con la que, en algunos momentos, se ha tratado de defender la labor de la investigación radiofónica; y también a matizar la visión oscura y apocalíptica que se ha difundido especialmente en ámbitos periodísticos. Las interpretaciones de los consultores y programadores consultados vienen a confirmar la necesidad de equilibrar los distintos aportes que pueden recibirse en el ámbito de la toma de decisiones.

*Hay muchos otros criterios. Hay gente que es talibán de la investigación, yo creo que es un elemento más: otro son los comunicadores, los criterios editoriales, la experiencia, los valores de marca, las necesidades empresariales, lo que te aporten los departamentos, hay otra herramienta fundamental para nosotros como el streaming... yo no te diría que, por encima de todos esos criterios, están los consultores... los resultados de investigación son un elemento más para saber exactamente qué opinión podemos tener desde fuera de la radio que nos ayude a entender cómo trabajamos y cómo los oyentes perciben lo que hacemos. (Visiers, 2020)*

En los últimos años se ha venido asentando en el mercado radiofónico una suerte de dicotomía entre consultor y comunicador, entre técnicas de mercado e intuición. Lo cierto es que trascender esa dialéctica de combate es, para los investigadores y programadores consultados, la clave del éxito.

*La clave de uso de la investigación a la radio es cómo integramos el arte y la ciencia. No nos podemos olvidar de la parte artística. Si solo nos movemos en aplicar la parte científica, en el futuro, probablemente, los algoritmos lo harán mejor que nosotros. Si por algo se diferencia la radio es por su valor humano, es porque es una actividad desplegada por personas. La radio son personas que le hablan a personas. Esa capacidad de integrar la interpretación de unos datos con el arte y llevar eso a la antena es el secreto. (Domingo de Blas, 2020)*

### 3.2.2.3 Los comunicadores ante las recomendaciones del mercado

Analizado el rol del consultor desde la perspectiva del investigador y del programador, parece razonable ver la realidad desde la otra orilla. ¿Cómo valoran su trabajo los receptores de esos consejos, los grandes comunicadores de la radio española de hoy? Analizaremos más adelante el caso concreto de la Cadena Cope, pero aportemos aquí la visión que hacen los comunicadores que dirigen los programas estrella de la radio convencional, a quien se ha entrevistado para esta investigación.

#### 3.2.2.3.1 El “oasis” de RNE

El caso de Radio Nacional de España es netamente diferente, ya que la cadena, influida por su titularidad pública, no ha trabajado nunca con empresas de consultoría. Es interesante, sin duda, analizar hasta qué punto este hecho, el de la financiación estatal de la emisora, es motivo suficiente para descartar la participación de consultores. Íñigo Alfonso, que dirige Las Mañanas de RNE, lo confirma:

*Desde el punto de vista de una emisora pública, yo no lo veo adecuado. Entiendo que las empresas de titularidad privada están sometidas a otros parámetros, a la presión del mercado, a la necesidad de acertar... la necesidad de aplicar técnicas de marketing para poder desarrollar mejor sus objetivos empresariales, etc. Comprendo que lo hagan. La pregunta es si eso es bueno para el propio procedimiento informativo, y ahí tengo mis dudas. Creo que, desde el punto de vista financiero puede tener sentido, desde el punto de vista periodístico tiene sus dificultades. (Alfonso, 2019)*

Alfonso parece incidir en esa dicotomía a la que nos referíamos antes, al oponer objetivos empresariales y objetivos periodísticos, como si ambos mundos fueran imposibles de conciliar. En todo caso, reconoce que su impresión del trabajo de los consultores está condicionada por las opiniones

que ha recibido de otros periodistas, con los que coincidió durante muchos años en su condición de redactor de RNE en el Congreso de los Diputados. Es evidente que este conocimiento indirecto no puede ser tomado como argumento empírico, ni tiene validez académica alguna, pero sí es significativo respecto al sentir que pueda haber en la profesión periodística, en los redactores a pie de calle, del trabajo de la consultoría<sup>22</sup>. En este sentido:

*No me atrevería a plantear un juicio muy certero o preciso porque hablo de oídas, pero sí es cierto que esos redactores sí me han comentado que dificultaban el procedimiento informativo de alguna manera, porque lo encorsetaban, porque tomaban decisiones con las que no estaban de acuerdo; porque se primaban cuestiones de otra naturaleza sobre lo informativo.*  
(Alfonso, 2019)

¿Cuáles son esas “cuestiones de otra naturaleza” a las que alude Alfonso? Parece difícil responder a esa cuestión, en tanto y cuanto las recomendaciones de las empresas de consultoría en el ámbito de la radio generalista parecen tener más que ver con cuestiones formales. Ya hemos referido el caso de Juan Pablo Colmenarejo, cuya salida parece estar

---

<sup>22</sup> Con la intención de realizar un análisis perceptual -no científico-, durante la realización de esta tesis se realizó un sondeo entre las personas que trabajan en los departamentos de informativos y Programas de radios informativas. Participaron 39 personas. De los encuestados, el 59% afirmó conocer el trabajo de las empresas de consultoría. Un 79% afirmó que el trabajo de estas empresas puede provocar que las emisoras se parezcan más entre ellas. Respecto a quién debería hacer más caso la dirección de las radios a la hora de tomar decisiones, el 65% respondió que a la experiencia e intuición del comunicador y el 35% consideró que a los datos que aporten los consultores externos a raíz de sus estudios de investigación cuantitativos sobre el mercado. Finalmente, el 53% respondió que, en términos generales, hacía una valoración esencialmente mala del trabajo de los consultores frente al 47% que tiene una opinión esencialmente buena.

condicionada, entre otras cuestiones, por las recomendaciones más o menos intrusivas de los consultores. Lo que sí parece significativo es el hecho de que parte de los profesionales de la radio generalista tengan una opinión crítica del trabajo de las consultoras.

### 3.2.2.3.2 La SER, en transición

En el caso de la Cadena SER, la directora de hoy por Hoy, Angels Barceló, asegura que, en el momento actual, no está trabajando con ninguna empresa de consultoría, aunque sabe que otros medios del grupo PRISA sí lo hacen. Reconoce que es importante conocer el tipo de oyente que escucha el programa, pero desconfiaría de un sistema que lo acabara desvirtuando.

*El problema es si haces el programa pensando solo en que lo que la consultoría te dice, pensando que eso va a funcionar, al final puedes acabar haciendo un programa que no tenga nada que ver contigo, que eres quien lo haces. Yo ya hago el programa pensando en que le guste, le entretenga, le informe a la gente que está al otro lado. El problema es que si todo está demasiado medido, corres el riesgo de hacer un producto que no tenga nada que ver contigo. Y gestionar eso es un poco más complicado. (Barceló, 2020)<sup>23</sup>*

Las afirmaciones de Barceló vuelven a plantear el dilema de quién toma las decisiones, elemento clave para terminar de perfilar los rasgos del nuevo modelo de radio estratégica que se defiende en esta tesis. Cuando Barceló asegura que ya hace el programa “pensando en que le guste” al oyente está afirmando, en cierto sentido, que su intención es agradar al oyente, pero no hay manera de saber si acierta o no, más allá de las respuestas cualitativas de

---

<sup>23</sup> La entrevista completa a Angels Barceló, directora de *Hoy por Hoy* (Cadena SER), puede consultarse en el apartado Bibliografía y fuentes, al final de esta tesis doctoral.

su equipo o de los datos del EGM, que, por definición, son muy generales e imprecisos, y sirven para reflejar ciertas tendencias de comportamiento. Siendo esto importante, la investigación es capaz de aportar elementos diferenciales.

*El EGM es imprescindible, pero se trata de crear un ecosistema con los datos. El EGM o la fuente de conocimiento que utilice, me da información sobre lo que la gente hace, pero nunca me va a revelar por qué la gente hace lo que hace. Yo siempre digo que hay que prestar más atención al EGM cuando los datos son negativos que cuando son positivos. Porque te está revelando que algo está pasando, pero no te dice por qué. La única manera de conocer ese por qué es disponer de otras herramientas que me ayuden a tener un conocimiento más profundo, a desvelar esas claves de comprensión de cómo es la relación del oyente con la radio, con el comunicador, con la música... poder desvelar esas claves y controlar esos elementos sobre los que yo puedo intervenir. (Domingo de Blas, 2020)*

### 3.2..2.3.3 En busca de los porqués

Los datos que aporta la investigación cuantitativa ofrecen, desde esta perspectiva, una mirada más profunda a las razones por las que se producen cambios de audiencia. Dicho de otra manera, el EGM ofrecería información sobre el *qué*, pero la investigación aporta el *por qué*. Sobre las limitaciones del EGM, el director del programa matinal de Onda Cero, Carlos Alsina, ofrece nuevos argumentos.

*El EGM aporta información muy escasa. Aporta mucho número, pero poca información de por dónde sería interesante ir o qué demandas existen entre las audiencias. Se supone que eso lo cubren mejor las empresas consultoras, pero, en mi experiencia, el principal obstáculo que tienen es que te están retratando el momento concreto en que hacen el trabajo. (Alsina, 2019)*

Carlos Alsina considera que un programa de radio debe contar con al menos tres años de andadura para poder empezar a verificar las cosas que están funcionando (Alsina, 2019). Por su parte, el director del matinal de la Cadena Cope, Carlos Herrera, considera que las aportaciones de los consultores son razonables y que vienen a sumar más que a restar. En este sentido, niega que sus sugerencias -que no son, en su opinión, intrusivas- alteren el espacio desde el que él toma las decisiones fundamentales respecto al programa.

*¿La empresa consultora influye? Sugiere, si eso es influir pues..., pero su sugerencia suele ser muy atinada. En el caso de la empresa consultora con la que yo trabajo, a mí no me dice qué es noticia o cuál debe ser la orientación que yo le debo dar a la orientación, a la opinión, o no condiciona cuáles deben ser los invitados en el programa. Por lo tanto, respeta profundamente mis criterios periodísticos, y en último caso la última palabra es mía, con lo cual no existe ese choque. (Herrera, 2021)*

Concluimos este apartado aportando los elementos que, a tenor de la información recogida en el sector, tanto de mano de los consultores y responsables de programación como de los redactores de base y de los comunicadores de los grandes programas de la mañana, nos permiten afirmar la existencia de un nuevo modelo de radio estratégica aplicada al ámbito de la radio convencional. El primero de esos elementos surge de la necesidad de afinar más en cuanto a lo que el oyente necesita. Si el EGM es capaz de definir tendencias a largo plazo, las investigaciones de mercado, en cuyo contenido entraremos en capítulos sucesivos, pueden aportar más detalles sobre las razones por las que se producen esos cambios en las audiencias. Los investigadores trabajan para “poner al oyente en el centro de la toma de decisiones”, como afirmó el investigador Raúl Domingo de Blas, en un proceso de adición de información en el que la intuición del profesional de la radio sigue jugando un papel importante. Así, la toma de decisiones, respecto a la

programación y al contenido mismo de los programas, ha cambiado su eje: de un mundo dominado por la exclusiva autonomía de la estrella a un nuevo ecosistema en el que confluyen datos de muy diversas fuentes, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo.

### **3.2.3 El peso de la marca empresarial frente a la del comunicador**

Ya hemos señalado en esta investigación de qué manera la radio española fue configurando su éxito comercial en la medida en que los presentadores de los programas fueron ganando en peso, ante las audiencias y ante sus propias cadenas. De esta manera, especialmente a partir de los años 80 y con una incidencia muy particular en el caso de la Cadena COPE, las estrellas radiofónicas fueron convirtiéndose en los máximos responsables de las decisiones sobre los contenidos que se emitían en los programas. ¿En qué momento esa tendencia comenzó a cambiar? ¿A partir de qué razones la balanza comenzó a cambiar y las compañías comenzaron a reclamar su autoridad a la hora de fijar estrategias de programación? Son preguntas complejas que no pueden responderse sin un análisis pormenorizado de los hechos históricos y de las conclusiones a las que la Academia ya ha llegado. Dedicaremos este capítulo a esa tarea.

#### *3.2.3.1 La Cadena SER: Primacía de la marca*

Conviene destacar en primer lugar la diferente manera en que las cadenas de radio generalista han afrontado este asunto. Y, en este sentido, hay cierto consenso en señalar las diferencias en que la Cadena SER ha gestionado su marca en comparación con el resto de las cadenas. La actual directora de Hoy por Hoy, Ángels Barceló, confirma esta idea:

*“La marca está por encima de cualquiera de nosotros, de eso no tengo ninguna duda. Estuvo incluso por encima de Iñaki Gabilondo, que es... Dios. Cuando dejó de hacer la mañana, todo el mundo pensó que se hundiría el programa, y no se hundió la mañana de la SER. Aquí lo que importa es el barco. Luego, los que manejamos el timonel por turnos, hacemos nuestro trabajo lo mejor que sabemos. Pero esto para mí es un paraguas. Saber que tira del carro toda la marca y no yo sola, para mí es una tranquilidad”. (Barceló, 2020)*

**Tabla 2. Audiencia de Hoy por Hoy entre 2000 y 2010**

Fuente: Elaboración propia a raíz de datos del EGM

<b>AÑO</b>	<b>OYENTES</b>	<b>DIR.</b>	<b>AÑO</b>	<b>OYENTES</b>	<b>DIR.</b>
<b>00-01</b>	2.159.000	I.Gabilondo	<b>10-11</b>	2.561.000	C. Francino
<b>01-02</b>	2.308.000	I. Gabilondo	<b>11-12</b>	2.776.000	C. Francino
<b>02-03</b>	2.600.000	I. Gabilondo	<b>12-13</b>	3.078.000	P. Bueno
<b>03-04</b>	3.030.000	I. Gabilondo	<b>13-14</b>	2.964.000	P. Bueno
<b>04-05</b>	3.055.000	I. Gabilondo	<b>14-15</b>	3.063.000	P. Bueno
<b>05-06</b>	2.739.000	C. Francino	<b>15-16</b>	3.001.000	P. Bueno
<b>06-07</b>	2.669.000	C. Francino	<b>16-17</b>	2.887.000	P. Bueno
<b>07-08</b>	2.762.000	C. Francino	<b>17-18</b>	2.767.000	P. Bueno
<b>08-09</b>	2.792.000	C. Francino	<b>18-19</b>	2.527.000	A. Barceló
<b>09-10</b>	2.654.000	C. Francino	<b>1ª 20</b>	2.980.000	A. Barceló

Ciertamente, el análisis de los datos del EGM confirman que no se produce una ruptura en la serie histórica una vez Iñaki Gabilondo deja de presentar Hoy por Hoy en el verano de 2005. Tampoco se producen cambios especialmente bruscos tras las salidas de Carles Francino y de Pepa Bueno. ¿Responde esta estabilidad a la fuerza que ante oyentes y anunciantes tiene la marca Cadena SER?

El hecho de que la SER dé más peso a la marca que a los comunicadores es evidente también para profesionales del sector ajenos a la cadena de Prisa. El actual director del programa matinal de Onda Cero, Carlos Alsina, comparte este criterio.

*Yo creo que en la radio generalista hay dos grupos: en una estaría la SER, donde el oyente se identifica sobre todo con la marca, y en el otro estaríamos el resto de cadenas, donde, simultáneamente hay identificación con la marca y con el comunicador. Y eso, seguramente, explica que, si a la SER se le va el comunicador, no se produzca un impacto en el número de oyentes tan marcado, como cuando a los demás se nos va un comunicador o nos movemos unos de una radio a otra. (Alsina, 2019)*

### *3.2.3.2 Respuesta de la audiencia ante el movimiento de los comunicadores*

La afirmación de Carlos Alsina de que, en otras emisoras distintas de la SER, los cambios de presentadores sí son fuertemente castigados en los datos de audiencia debe ser relativamente matizada. Hay ejemplos en los que eso ha ocurrido así y otros en los que no, lo que parece demostrar que el peso del comunicador en la consecución de audiencia no es absoluto y que habrá que barajar otras razones. Analicemos dos casos en los que una estrella de reconocido prestigio ha cambiado de emisora y veamos cómo, en un caso -la marcha de Carlos Herrera de Onda Cero a Cope- tuvo un inmediato efecto en los datos del EGM, y, en el otro -la salida de José María García de Cope con destino Onda Cero-, los oyentes no secundaron masivamente la operación.

El 27 de marzo de 2015, el periodista Carlos Herrera se despedía de los oyentes de Onda Cero, emisora a la que había llegado quince años atrás y donde había conducido, con notable éxito de audiencia, el programa de la tarde y, desde 2004, el de la mañana. Cuando se hizo cargo del tramo matinal, Onda Cero ocupaba la tercera posición en número de oyentes, después de los

programas de la Cope y de la SER. Once años después, Herrera en la Onda había escalado hasta la segunda posición y ganado cerca de 800.000 oyentes respecto a los datos que había dejado Luis del Olmo.

**Tabla 3. Audiencia de Herrera en la Onda entre 2004 y 2010**

Fuente: Elaboración propia a raíz de datos del EGM

<b>AÑO</b>	<b>OYENTES</b>	<b>DIR.</b>	<b>AÑO</b>	<b>OYENTES</b>	<b>DIR.</b>
<b>04-05</b>	1.347.000	C. Herrera	<b>10-11</b>	1.827.000	C. Herrera
<b>05-06</b>	1.274.000	C. Herrera	<b>11-12</b>	1.980.000	C. Herrera
<b>06-07</b>	1.359.000	C. Herrera	<b>12-13</b>	2.039.000	C. Herrera
<b>07-08</b>	1.530.000	C. Herrera	<b>13-14</b>	1.974.000	C. Herrera
<b>08-09</b>	1.587.000	C. Herrera	<b>14-15</b>	1.961.000	C. Herrera
<b>09-10</b>	1.761.000	C. Herrera	<b>2ª15</b>	2.030.000	C. Herrera

La salida de Carlos Herrera de Onda Cero supuso un inmediato cambio en las tendencias de audiencia de la emisora, que comenzó a perder oyentes, al mismo tiempo que se producía el fenómeno inverso en las mañanas de la COPE, emisora a la que fue a parar el periodista andaluz.

**Tabla 4. Audiencia matinal de Onda Cero y Cope entre 2013 y 2017**

Fuente: Elaboración propia a raíz de datos del EGM

<b>TEMPORADA</b>	<b>OYENTES MATINAL ONDA CERO</b>	<b>OYENTES MATINAL COPE</b>
<b>13-14</b>	1.974.000 (C. Herrera)	1.044.000 (E.S. Buruaga)
<b>14-15</b>	1.961.000 (C. Herrera)	963.000 (A. Expósito)
<b>15-16</b>	1.184.000 (C. Alsina)	1.936.000 (C. Herrera)

16-17	1.084.000 (C. Alsina)	1.922.000 (C. Herrera)
-------	-----------------------	------------------------

El caso de Carlos Hererra es paradigmático: es el ejemplo más evidente del peso que una estrella puede tener en el seguimiento de una cadena. Los datos resultan especialmente chocantes toda cuenta de que rara vez el EGM refleja tan inmediatamente los cambios de parrilla. Por su propia naturaleza -el EGM es una encuesta basada en el recuerdo-, no es usual ver cambios tan bruscos. Por eso, las emisoras acostumbran a mantener en el tiempo sus apuestas, al contrario de lo que sucede con las novedades televisivas, que son rápidamente retiradas de la parrilla si no consiguen resultados de inmediato. En años recientes se han producido ejemplos en los que los cambios de audiencia, o no se han producido, o al menos no en el corto plazo. Los responsables de deportes de la Cope liderados por Paco González han necesitado casi diez años para equilibrar los datos de audiencia respecto a los de su cadena de procedencia, la SER. En el caso de Herrera, el propio comunicador afirma ser consciente del peso que tiene su programa en el devenir económico de la emisora, aunque sea una responsabilidad compartida.

*A mí me contratan para qué... como a todos los demás, para que la empresa vaya muy bien. Yo soy responsable de mi parcela. Es verdad que estoy en el tramo de más audiencia y que de un buen éxito en ese horario se beneficia todo el resto, porque efectivamente la mañana tira del carro. Pero también es cierto que la mañana tira del carro solo si el carro tiene ruedas, si no tiene ruedas tú no puedes tirar de nada. Además, luego la tarde y la noche te retroalimentan a ti al día siguiente. Es un aro que va continuamente moviéndose. Yo el devenir empresarial... en las empresas en las que he trabajado siempre he procurado que mi participación sirva para que toda la empresa funcione bien. (Herrera, 2021)*

Más evidente fue el caso de José María García, que en el verano del año 2000 dejó la Cope y se llevó su exitoso programa *Supergarcía* a Onda Cero. No consiguió movilizar al grueso de sus oyentes (su marcha de la Cope le hizo perder el 30% de su audiencia) y, al cabo de dos años, acabó dejando la emisora y la radio. Examinamos a continuación el comportamiento de la audiencia entre 1998 y 2003, años en que se produce el cambio de emisora de José María García

**Tabla 5. Audiencia de 0 a 1 horas de OC y Cope entre 1998 y 2003**

Fuente: Elaboración propia a raíz de datos del EGM

TEMPORADA	OYENTES COPE	OYENTES OC
<b>98-99</b>	952.000 (José M <sup>a</sup> García)	134.000 (J. J. Brotons)
<b>99-00</b>	907.000 (José M <sup>a</sup> García)	93.000 (J. J. Brotons)
<b>00-01</b>	317.000 (J. A. Abellán)	502.000 (José M <sup>a</sup> García)
<b>01-02</b>	305.000 (J. A. Abellán)	428.000 (José M <sup>a</sup> García)
<b>02-03</b>	412.000 (J. A. Abellán)	215.000 (M. Carreño)

Aunque el cambio de emisora de José María García no supusiera que todos sus oyentes marcharan con él, sí es evidente que el cambio propició una mejora de los datos de audiencia en esa franja de Onda Cero. El caso de García tiene sus diferencias y similitudes con el del que, durante largos años, fue su máximo competidor, José Ramón de la Morena, con quien mantuvo durísimos enfrentamientos que han alimentado la leyenda de la radio de las estrellas. Hasta tal punto que sus diatribas han protagonizado libros, programas de radio -recientemente Radio Marca ha publicado un podcast centrado en el enfrentamiento entre ambos llamado *Saludos cordiales-* y televisión, y hasta series, como la reciente *Reyes de la noche*, estrenada por Movistar + en mayo de 2021. Lo cierto es que ambos periodistas pusieron fin a sus carreras desde

los micrófonos de Onda Cero. En el caso de De la Morena, después de dirigir *El Larguero* en la SER entre 1989 y 2016, programa de gran éxito que llegó al liderato tras desbancar a *Supergarcía* y que, según el EGM, sigue siendo el más escuchado en su franja. En cambio, el nuevo programa de De la Morena en Onda Cero, *El transistor*, aunque elevó la audiencia de Onda Cero (pasó de 191.000 oyentes en el último EGM con Héctor Fernández a 372.000 oyentes en el primero con De la Morena) acabó sin dar los resultados esperados: en diciembre de 2020 apenas contaba ya con 256.000 oyentes, muy lejos de los 736.000 de *El Partidazo* de la Cadena COPE y de los 766.000 de *El Larguero* de la Cadena SER. Muy lejos de los 1.360.000 oyentes que sintonizaban con De la Morena en *El Larguero* cuando, en abril de 1995, consiguió por primera vez superar en audiencia<sup>24</sup> a José María García, que en aquel EGM se quedó en 1.230.000 oyentes.

En los casos analizados se puede observar una conclusión: las estrellas radiofónicas tienen una incidencia real en los datos de audiencia, pero no definitiva ni absoluta. En función de factores muy diversos, ese peso puede ser mayor o menor, pero no cabe duda de que la capacidad prescriptora del locutor es notable en el mercado radiofónico español. Lo fue en el pasado y lo

---

<sup>24</sup> Aquel EGM en el que De La Morena derrotó a García fue ampliamente comentado en círculos periodísticos. El diario El País decía en su edición del 18 de abril de 1995 lo siguiente: *“El hecho de que José María García, de 50 años, se vea rebasado por José Ramón De la Morena, de 38, no hace sino confirmar una tendencia continuada de este último al alza, lo cual refleja un cambio generacional en la manera de abordar el mundo del deporte. Nutridos grupos de jóvenes se acercan cada noche a los estudios de la SER, en la Gran Vía madrileña (...) El estilo moderno, desenfadado y un tanto irónico de José Ramón de la Morena, unido a su tratamiento del deporte como juego y entretenimiento, ha llevado al director del espacio y a su equipo a duplicar la audiencia en poco más de un año, convirtiéndose en un auténtico fenómeno de la comunicación”*. Consultado el 26 de marzo de 2021. Disponible en [https://elpais.com/diario/1995/04/19/sociedad/798242431\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1995/04/19/sociedad/798242431_850215.html)

es en la actualidad. Los propios consultores parecen reforzar esta idea y tratan de superar el viejo binomio investigación- intuición (Austin, 2020 y Domingo de Blas, 2020).

### **3.2.4 Efectos del nuevo modelo en el diseño de los programas**

#### *3.2.4.1 Recomendaciones o directrices*

Los consultores de radio coinciden en señalar algunos rasgos comunes a las recomendaciones que suelen hacer a las emisoras de radio: secciones cortas, poca presencia del locutor en la radiofórmula, buscar impactos emocionales, etc.

*A mí se me hace difícil encontrar una norma que, en un momento dado, no se pueda romper. Esta tendencia que, a través de la consultoría, se recomiendan secciones cortas que permitan una secuencia tipo story telling... para mí hay algo primordial, que es la capacidad de crear grandes momentos emocionales en la radio, que es la madre del cordero. Y cuando tú estás en uno de esos momentos, de nada sirve decir que no me puedo pasar de 6 u 8 minutos, porque puedo estar rompiendo ese momento mágico y eso generará confusión en el oyente. (Domingo de Blas, 2020)*

Es decir, que el consultor puede sugerir que una sección dure 10 minutos, pero el conductor del programa debe tener la habilidad para, llegado el momento, romper esa regla. Aunque esta flexibilidad, según Domingo de Blas, debe funcionar en ambos sentidos. Hay que poder prolongar un contenido si está funcionando, pero también hay que saber cuándo hay que dejar de hacerlo.

*Lo más difícil, para mí, es integrar cómo se incorporan los recursos para adaptarlos a cada coyuntura, más allá del día a día. Y además eso se puede*

*medir, si vas viendo que ese contenido o esa sección se cae, demonios, cuando tú sistemáticamente vas viendo que ese contenido se cae y genera rechazo... tendrás que preguntarte por qué. Este es un trabajo que, más allá de las máximas generales que se hayan estandarizado, tiene que ver con los procesos de mejora continua: estoy sentado contigo día a día, ofreciéndote recursos para poder llevarte al siguiente nivel. (Domingo de Blas, 2020)*

Carlos Alsina, director de Más de Uno en Onda Cero, no comparte del todo esta tesis, ya que considera, y lo hace tirando de su propia experiencia, que hay contenidos que necesitan de mucho tiempo para poder funcionar. Es el caso del monólogo de las 8 de la mañana.

*Cuando nosotros empezamos a hacer la mañana, el primer informe que se hizo detectaba como debilidades del programa determinadas cuestiones... a pesar de eso, en un acto de intuición, yo decidí mantener la mayoría de esos contenidos. El último informe que hicimos, hace tres meses, los elementos que aparecían como principales debilidades son ahora las grandes fortalezas. Es el caso, por ejemplo, del monólogo de las 8 de la mañana, que seguramente es una apuesta más arriesgada de lo que parece, porque es un contenido muy reflexivo para una hora en la que casi todo el mundo piensa que el oyente no está en actitud de fijarse mucho en lo que se le dice. Yo en eso discrepo, creo que el oyente a esa hora es perfectamente capaz de seguirte un razonamiento, aunque sea un poquito elaborado. El monólogo de las 8, en el primer informe, estaba bastante discutido y entiendo que con lógica. Lo mantuvimos y ahora aparece como uno de los contenidos mejor valorados por los oyentes. (Alsina, 2019)*

Es decir, que el que, probablemente, sea el producto de mayor influencia del programa fue criticado por los consultores. En los estudios de mercado no gustaba el formato: diez minutos en pleno prime time, solo con la voz de Alsina y una sintonía de fondo. Lo cierto es que el periodista llevaba años apostando por ese formato. En el tiempo en que estuvo al frente de La Brújula, hacía ese mismo monólogo, solo que a las ocho de la tarde, en el

segundo prime time y con menos elementos. De hecho, llegaba a hacer 12 y 13 minutos en vacío, solo con su voz.

*Pero fíjate, cuando empezamos la tarde pasó exactamente lo mismo. Creo que hay cosas que si las hubiera quitado en cuanto los primeros indicadores de las empresas consultoras (o gente que lleva mucho tiempo haciendo radio y que tienen criterio del que me fío) qué te decían... “es que esa hora no es para grandes monólogos, sino para dar titulares...” Y lo dicen con conocimiento de causa, lo que pasa es que hay un elemento, que tiene que ver un poco con las ganas de diferenciarte, de probar cosas nuevas, que tiene que ver con esto: “ya sé que todo el mundo me dice ahora mismo que esto no, pero yo creo que sí...”. A veces te equivocas, y, a veces, cuando han pasado dos años te das cuenta y lo quitas... Y yo creo que todo eso es muy difícil de medir. (Alsina, 2019)*

Carlos Alsina se está refiriendo al olfato, al aprendizaje adquirido a lo largo de años de experiencia, a ese sexto sentido que se va desarrollando con la profesión. Profundizaremos en el siguiente epígrafe en la no siempre sencilla relación entre el consultor y el locutor, pero conviene apuntar aquí algo al respecto. Alsina se refiere a la necesidad de seguir apostando por la intuición y que esta incluso debe ser un elemento de mayor peso que otros aspectos. Desde el punto de vista de la consultoría, se apunta a un equilibrio entre ambos factores.

La intuición es importantísima. En cuanto a la investigación, la clave es cómo se conjugan ambas variables. Es importantísimo no poner en riesgo esa intuición. Y esa capacidad creativa del profesional hay que estimularla todo lo posible. Hay que darle ese punto de... “te voy a dar la capacidad de tener otras herramientas, otro *feedback* que, si sabes jugar con él, va a potenciar ese recurso innato que tienes”. Te está dando claves de conocimiento de tu público que... está muy bien ese olfato, pero que si, además, le podemos dar un cierto punto científico y de método, nos permita llevar ese talento al

siguiente nivel. (Domingo de Blas, R. Entrevista personal realizada el 20 de noviembre de 2020)

En la actualidad, Angels Barceló no trabaja con ninguna empresa de consultoría, según confirmó ella misma en la entrevista personal mantenida para esta investigación. Sin embargo, a pesar de no tener ningún consultor que le aconseje o desaconseje (como en el caso del monólogo de Alsina a las 8), ella decidió que, a esa hora, en el prime time, ofrecería al público un producto coral. Estamos, por tanto, ante dos tipos de decisiones personales. Por un lado, Carlos Alsina, desoyendo a los consultores, decide hacer un monólogo; por otro, Angels Barceló, sin tener asesoramiento externo alguno, decide hacer lo contrario.

*A mí esto nadie me ha dicho que tenga que hacerlo así. En mi caso, es una cuestión de estilo. Personalmente, me gustan los programas corales, el programa no lo hago yo sola, sino mucha gente. Y creo que esta gente, que me ayuda en la configuración del programa, me tiene que ayudar también en la puesta en antena. Y esto da muchísima más frescura que escuchar a una persona hablar durante diez minutos seguidos, que es lo más parecido a los sermones de la Iglesia. A mí me gusta más que pasen cosas. Todo el mundo ya sabe que quien dirige el programa soy yo y que soy yo la que marca el ritmo y toma la última decisión..., pero es una cuestión de estilo. También te digo que hago esto, no porque la empresa me haya dicho “aquí lo que importa es la SER y tienen que hablar todos” ... No. Soy Angels Barceló y a mí me gusta este modelo de radio. (Barceló, 2020)*

En Onda Cero el trabajo con las empresas de consultoría adquiere, hoy en día, un valor secundario, a tenor de lo dicho por Carlos Alsina. La última palabra la siguen teniendo siempre los presentadores.

*En Onda Cero lo que hay es una empresa que cada tres meses lo que hace es preguntarle a un grupo de oyentes nuestros y del resto de emisoras por los contenidos que tenemos; para medir el grado de conocimiento del producto, de la marca, de mí mismo... la opinión que tienen sobre los distintos contenidos, los tramos, la capacitación del conductor del programa y todas esas cosas. Y con eso te hacen un informe para que tengas una cierta percepción de qué está funcionando con claridad, qué contenidos son más discutibles... y, más allá de eso, en mi opinión te aporta poca información. Si me preguntas cuánto me sirve a mí ese informe, te diré que me sirve... un poco; un poco para tener percepciones, no para tomar decisiones. Por lo menos no con claridad. Solo con eso yo no podría decirte qué estamos haciendo bien y qué estamos haciendo mal. (Alsina, 2019)*

#### *3.2.4.2 Aplicación práctica de recomendaciones*

En todo caso, sí parece evidente que, tras el éxito del trabajo de consultoría en la radio musical, las cadenas generalistas están tratando de adaptar ese formato. Sobre las recomendaciones concretas que se han dado, en el caso de la Cope, a alguno de sus locutores en los últimos años, hemos recogido algunas de ellas y les hemos planteado a los comunicadores de la competencia qué harían ellos, si las aplicarían o no. Parece un ejercicio interesante del que podemos sacar frutos provechosos para la investigación.

**Recomendación: En los programas debe haber menos tertulias políticas y menos entrevistas, y, en cambio, más expertos que expliquen bien las cosas a los oyentes.**

*“No me lo creo. Mi experiencia indica que eso es algo que todos hemos dicho en algún momento, sobre todo cuando hemos empezado a hacer un programa y estamos en eso de hacer menos política y meter más expertos, y que en mi experiencia, que tampoco es muy científica porque tiene que ver con las percepciones que me traslada la gente... no es así. Lo que yo percibo es que hay*

*demanda de debate político, de tertulia política, y que el día que, por la razón que sea, no has hecho tertulia, hay alguien que te reprocha. Y sin embargo, el día que no ha aparecido un experto en no sé qué y que nadie conoce, nadie le echa mucho de menos. (Alsina, 2019)*

*Estoy de acuerdo. Me gusta esa idea. No diría que no hubiera tertulia política, porque se puede hacer con analistas, pero sí que me parece estupendo que haya expertos. ¿Que no haya tanta política? Pues depende del día. Creo que la actualidad es la que es y los oyentes quieren tener claves de la actualidad; y la actualidad, en estos tiempos de política volátil y bloqueo, hace que sea imposible emanciparse de la política. Eso sí, nosotros tenemos bloques donde introducimos otro tipo de contenido de carácter social o económico. (Alfonso, 2019)*

**Recomendación: Los usuarios de la radio no pasan más de quince minutos oyendo la emisora. Por eso, piden que las secciones no duren más de 10 minutos.**

*Yo tengo secciones muy cortas, las píldoras de ciencia, de lengua, de filosofía, que son cortas porque considero que es una dosis suficiente, pero luego, mira, por ejemplo, vengo ahora de la reunión postprograma, y a mí la sección de cine con Javier Ocaña, que dura 20 minutos, se me ha hecho corta, necesitaba más. Y entiendo que la audiencia también. Yo creo que nada es tan exacto ni tan matemático... Además, mientras pueda rebelarme contra esta tiranía de que la audiencia no pueda prestar atención a más de un tiempo determinado... yo me rebelo un poco contra esto. (Barceló, 2020)*

*O cinco, ¿no?... Seguramente habrá alguna manera que tienen ellos de llegar a esa duración ideal, que son 10 minutos. Bueno, qué quieres que te diga, en mi programa hay contenidos que duran cinco y otros que duran 20. Para mí, la clave, y eso es lo difícil, es si cuando has superado los 10 minutos, eres capaz de mantener el interés de la gente por ese asunto. Igual eso requiere algo más de*

*esfuerzo. Cuando tú dices que un contenido no puede durar más de 10 minutos, ¿qué significa? Que si yo estoy entrevistando a un novelista que está presentando su libro, ¿solo puedo hablar con él 10 minutos? ¿O estamos hablando que si voy a estar con él 20 minutos yo mismo sea capaz de ir introduciendo elementos, que si el interés ha decaído pueda volver a generarlo? Yo creo en esto segundo. A mí, sinceramente, si tengo sentado a Eduardo Mendoza, a Pérez Reverte o a Quim Torra... ¿cómo les voy a despedir en 10 minutos? Me parecería un desperdicio... un desperdicio intelectual. Conviene hacer que esa conversación no pierda interés aunque llevemos 20 minutos. Y eso es muy difícil. Y entiendo que eso, la consultora no te puede decir cómo se hace. (Alsina, 2019)*

*Nosotros no tenemos secciones de más de 5 minutos, pero porque son colaboraciones muy concretas. Puede ser una recomendación útil... si funciona. Porque lo que digan estos asesores externos que ajustas tanto su juicio hay que comprobarlo con los resultados, para ver si funciona. (Alfonso, 2019)*

**Recomendación: Aconsejaron, en algún momento, que se intenten meter llamadas telefónicas de jóvenes, para no dar a la cadena sensación de vejez.**

*Es una gran pregunta. La Cadena COPE tiene un oyente medio de más de 50 años, la SER va por ahí, RNE un poco más... Es verdad que el oyente tipo de radio tiene entre 50 y 60 años. Habrá oyentes más jóvenes, pero los que a esa hora pueden poner la radio es porque tienen circunstancias laborales muy concretas, o están jubilados. Sobre esa base, en la pública nunca tomaríamos esa decisión, porque nosotros abrimos los micrófonos y ponemos a las personas que nos atienden. Pero puede ser útil para una empresa que solo quiera rejuvenecerse. Lo que pasa es que tenemos una sociedad que trata de rejuvenecerse cuando las sociedades son mixtas, tenemos gente mayor escuchándonos, pero también jóvenes. (Alfonso, 2019)*

*(Risas) Hombre, si solo aparecen en antena personas mayores, seguramente será porque tus oyentes son personas mayores. Tampoco hay por qué avergonzarse por ser una cadena con oyentes mayores. Lo que ocurre, y eso también hay que tenerlo presente, es que la costumbre de llamar a las radios es una costumbre muy identificada con quienes ya tenemos una edad o incluso con quienes tienen más años que yo. La gente de 30 años, no es que no llame a la radio, es que no llama a nadie. Se mandan wasaps. Sin embargo, a las personas mayores les costará más mandar un wasap Y por eso llaman. Pero vamos, no pasa nada por meter llamadas en directo de personas mayores. (Alsina, 2019)*

**Recomendación: Se aconseja tutear al oyente y singularizarlo para transmitir cercanía y confianza.**

*Yo no sé si tuteo alguna vez al oyente, diría que sí, pero si lo hago es casi pidiendo permiso antes, porque no creo que la confianza tenga que ver con tutear. Yo trato de usted a los oyentes casi todo el tiempo y, hombre, si nos escuchamos cada mañana, se supone que hay cercanía y confianza. Me parece que a alguien le puede parecer mal que yo le tutee si no le he tratado normalmente. Aquí, en la radio, creo que tuvimos una época en la que tratamos de hacer las dos cosas a la vez. Yo me sentía muy incómodo, me sonaba muy impostado y artificial. (Alsina, 2019)*

*Se puede singularizar al oyente y hablarle de usted y a la vez mostrarle confianza. La radio es una voz que habla a otra persona. Yo no tengo oyentes que me hablen de tú, pero, aunque lo hicieran, no se me ocurriría tutearles yo. Utilizar el usted me parece un signo de respeto, que es lo adecuado, sin que eso me aleje del oyente. (Alfonso, 2019)*

Preguntada Angels Barceló más genéricamente sobre alguna de estas cuestiones, como el hecho de que en la Cadena Cope se pidiera que en antena

no se dijera “la Cope” y sí “Cadena Cope” o “en Cope”, apuesta por la negociación:

*Hombre, yo hay cosas que aceptaría y otras que no. Si me dicen... es mejor que digas SER en lugar de la SER, bueno, pues si la empresa piensa que es mejor acuñar la marca de esta manera... Luego, si me dicen que hay secciones que no pueden durar más de 15 minutos, pues es que hay algunas que no pueden durar más de 15 minutos y otras que deben durar una hora. Con lo cual, yo negociaría. No me lo creería todo. (Barceló, 2020)*

Lo cierto es que, de las respuestas obtenidas, es posible sacar alguna primera conclusión, y es que los presentadores de los programas estrella de las cadenas – sobre todo, de las privadas- entienden la labor de los consultores como la de alguien que aconseja, pero que no se entromete, que guía en última instancia. El matiz de hasta dónde llega esa guía nos llevaría al ámbito de la especulación. En todo caso, si como se ha analizado previamente, las tensiones entre empresa y comunicador se han moderado, conviene analizar a qué lógica obedecen las decisiones de los locutores.

#### *3.2.4.3 Perfeccionando el perfil del oyente*

La periodista Angels Barceló insiste en su autonomía a la hora de tomar decisiones sobre el uso del lenguaje radiofónico o los distintos contenidos que configuran su programa.

*Esta es una emisora con una línea progresista, lo ha sido siempre..., pero no es la radio del PSOE. Y en esto los partidos políticos no nos han ayudado. Porque ellos han sido los primeros interesados en identificarlo. No somos los portavoces de nadie. Sí que tenemos una línea progresista, en esta casa estamos muy preocupados por muchas de las cosas que preocupan a la sociedad. Y por eso somos críticos cuando consideramos que quien está actuando no lo hace como*

*pensamos que tiene que actuar. Y esto a veces es perjudicial para nosotros, porque nuestra audiencia no entiende nuestra crítica, porque esperan la adscripción absoluta. (Barceló, 2020)*

La independencia de un programa escapa lógicamente al ámbito de esta investigación, pero sí conviene atender a este factor a la hora de analizar si existe realmente un nuevo modelo radiofónico en el que las decisiones son compartidas en mayor medida de lo que lo eran antes. La propia Barceló alude al factor oyente, al hecho de que la propia audiencia espera algo determinado de su programa. Los oyentes confían en encontrar una determinada mirada sobre la realidad y, si en alguna ocasión no encuentran eso, se despistan o, ciertamente, pueden sentir decepción.

*A mí me parece importante saber si me escuchan señores de 65, de 45 o de 40, si el grueso de mi audiencia son mujeres u hombres, eso sí me interesa saberlo. Pero si la consultora lo que me va a decir es que, mayoritariamente, mi público es de izquierdas, esto no puede condicionar mi línea editorial. (Barceló, 2020)*

Sin embargo, aunque saber la orientación política mayoritaria de la audiencia pueda resultar un condicionante a la hora de realizar un programa de radio, se trata de una información relevante. Desde el punto de vista de la consultoría, de hecho, esa información debería ayudar a configurar la línea estratégica de toda la emisora, de tal manera que no se entendería que una cadena provocase conscientemente el rechazo de sus oyentes. Esto, incluso, configura una de las principales diferencias a la hora de analizar el trabajo de los consultores respecto a una cadena musical o generalista.

*La radio generalista es donde se te permite tener voz y opinión en cada intervención; sobre todo en la radio generalista española, donde cada emisora tiene una tendencia política. Eso dicta el perfil y el discurso que va a tener cada emisora. (Austin, 2020)*

En cierto sentido, si en una radiofórmula la música es la estrella, lo que influye en el trabajo del consultor, en una cadena generalista son los principios y valores, que configuran toda la parrilla. Y esta es una cuestión difícil, en la que entran en juego factores que van mucho más allá de lo comercial y que tienen que ver con la influencia, el poder y los intereses personales; incluso, desde un punto de vista moral, con la propia deontología profesional.

*Sí es importante, sobre todo para una parte del programa, saber a quién le estás hablando, porque depende de los temas..., aunque yo pienso que todos los temas, depende de cómo los trates, interesan a todo el mundo. Pero bueno, eso sí a mí me orienta. Por ejemplo, en el último análisis que hicimos del EGM, se valoraba positivamente que había entrado en la segunda parte del programa mucho hombre de 45 años. Eso sí me interesa por los contenidos que pueda aportar. Ahora bien, sobre la línea ideológica... yo sé que hay consultoras que lo hacen, y puede haber emisoras que tengan la tentación de decir: como sé que mi público es de derechas pues caña al mono a los de izquierdas. Y creo que eso no es bueno. (Barceló, 2020)*

La periodista considera que el hecho de que un consultor, al aportar un dato sobre la ideología mayoritaria de la audiencia, acabe condicionando un contenido es un error. Lo cierto es que este asunto es inevitable. En otro momento de la investigación se analiza el caso de Federico Jiménez Losantos y su progresivo distanciamiento de la Cadena COPE que acabó provocando su salida.

*...la sangría de oyentes de Federico era evidente. Era un goteo constante. Las últimas ocho oleadas del EGM, salvo la última, cuando ya se sabía que se iba, eran de bajada de audiencia. Defendía un discurso que en ese momento no conectaba ni con la mayoría social en España, ni con la audiencia natural de*

*COPE. Yo siempre he dicho que un medio de comunicación se equivoca cuando despista a su audiencia natural...".<sup>25</sup>*

Las consultoras, por tanto, ayudan a definir el tipo de audiencia, pero parece complejo hacerlas responsables de configurarla ideológicamente, ya que esto responde a distintos y particulares procesos históricos. En todo caso, lo ideológico es solo un argumento, una de las razones que puede movilizar a una audiencia que, cada vez con más frecuencia, se mueve por otro tipo de intereses.

*Atrás quedó la etapa en la que el objetivo estaba en adaptarse al mercado, hoy el foco de atención está en encontrar esa red de consumidores con intereses comunes que son atraídos por una propuesta comunicativa a la cual ellos contribuyen con sus experiencias e historias, aquello que los usuarios consideran verdaderamente interesante y pueden llegar a compartir con emoción y entusiasmo. (Barrios Rubio, 2016, p.177)*

#### *3.2.4.4 La toma de decisiones*

Los consultores, en ese sentido, colaboran en la búsqueda de esa red de consumidores deseosos de una cierta interacción. Veremos en el último capítulo las implicaciones que esto puede tener en la captación de oyentes jóvenes y en la explotación de los nuevos productos radiofónicos. Retomemos ahora el análisis de las razones por las que los locutores de los programas estrella de las cadenas generalistas toman sus decisiones. En línea con Angels Barceló, Íñigo Alfonso, desde la óptica de la radio pública, también matiza la importancia de los datos.

---

<sup>25</sup> Declaraciones de Alfonso Nasarre, consejero Delegado de Cope, citadas en Visiers Lecanda, 2015, p. 308.

*Tener información sobre el oyente es muy útil, porque podemos tantear cuál es el retrato robot de ese oyente por franjas. Pero yo no sería un esclavo de ellas. Tenemos también los datos del EGM, que entiendo que es una información fiable que sitúa con corrección cómo es el oyente medio por tramos, edad, franja, incluso por nivel de salarios, por comunidad autónoma... esa es una opción que uno tiene para acercarse a ese oyente. Yo no veo que sea malo que una empresa quiera tener una visión muy profunda de cómo es su oyente tipo, otra cosa es si eso nos permite crecer; es decir, si por el hecho de fotografiar bien cómo es tu oyente eso te impide abrirte a otros. (Alfonso, 2019)*

El análisis de los datos de audiencia de las emisoras que han trabajado con consultoras demuestra que conocer en profundidad el tipo de oyente, perfilarlo, genera un incremento de la audiencia. Sí parece evidente, en cualquier caso, que esta lógica escapa, al menos de momento y en el mercado español, de la que impera en una radio de titularidad pública.

*Entiendo que al final una empresa privada que tiene que facturar, mantener a una plantilla con sus familias, sobre las que tiene una responsabilidad, que tiene un consejo de administración, unos inversores... esa empresa se enfrenta a un debate diferente al de la radio pública. Igual, para nosotros la información del EGM es positiva y necesaria y puede quedarse corta para una empresa privada que tiene que decidir si un formato puede funcionar o no. Nosotros arriesgamos, desde el punto de vista de la programación, por otro tipo de procedimientos. (Alfonso, 2019)*

Alfonso reconoce que RNE tiene otras dependencias, por ejemplo, de la información institucional. Es decir, afirmar que una radio pública carece de estrategia por el hecho de no recurrir a estudios de mercado parecería toda una exageración. Sería más bien que esa estrategia se mueve por criterios diferentes.

*Si fuera por razones de audiencia, quizá no tendríamos un programa cultural como 'El ojo crítico' cada tarde de 19 a 20 horas. Pero una radio pública se tiene que mover por otros criterios. Si nos sometiéramos a un grupo focal, nos dirían: mayoritariamente los españoles no leen ni van al cine. Ya, pero esto lo tengo que hacer porque soy una radio pública. Yo entiendo perfectamente que, en la radio privada, haya compañeros que digan: "esto es un asunto importante y hay que darlo". No tengo ninguna duda de que los periodistas que están al frente de las tres principales cadenas privadas de nuestro país están muy preparados y son muy buenos. Y, como líderes de opinión, deben tener esa independencia y esa autonomía para poder decidir. (Alfonso, 2019)*

Ahora bien, si hemos afirmado que el hecho de que una cadena pública no trabaje con consultoras no quiere decir que no responda a una cierta estrategia, tampoco podemos afirmar que las emisoras privadas que sí lo hacen carezcan de motivos periodísticos o dejen de perseguir el interés general con sus informaciones. Retomemos el ejemplo de las cadenas privadas. Onda Cero, como ya se ha analizado, sí trabaja con consultoras. Realizan un informe trimestral con recomendaciones y, posteriormente, los directores de los espacios deciden hasta qué punto hacen caso a esas sugerencias. ¿Qué elementos tiene en cuenta el director de Más de Uno, Carlos Alsina, para configurar su programa?

*Para mí el criterio fundamental es qué me parece más relevante o con más consecuencias de lo que pasó ayer o de lo que creo que va a pasar hoy. No creo que haya que poner siempre por delante un tema político, aunque es verdad que los asuntos políticos casi siempre tiene otro tipo de consecuencias, pero no me parece que eso sea importante. Para mí la pregunta fundamental de cada tarde, que es cuando estoy preparando el programa del día siguiente, es: de todo lo que ha pasado hoy, ¿qué me parece que va a sobrevivir?, ¿de qué seguiremos hablando dentro de una semana?, y a veces aciertas y a veces no... mi criterio*

*fundamental es la importancia, que tiene que ver con la trascendencia. (Alsina, 2019)*

Desde luego, los criterios de importancia y trascendencia escapan al estudio cuantitativo de las consultoras o, al menos, no parece que tengan relación directa con sus estudios. Alude Alsina a la capacidad de los temas de sobrevivir en el tiempo. En este sentido, interviene aquí de un modo insoslayable la personalidad del periodista, su criterio a la hora de determinar cuáles de esos asuntos de la actualidad cumplen con esos criterios, por él mismo citados, de importancia y trascendencia.

El programa de Carlos Alsina, de hecho, está concebido desde la óptica del autor. Pero hacer un programa de autor no es lo mismo que ser una estrella, tal y como ha quedado definido en esta investigación. El programa Más de Uno es el fiel reflejo de la personalidad de su director, pero no solo: es un espacio abierto al mercado, a su análisis y a la inevitable conjugación de intereses comerciales de la empresa que lo sustenta. Evidentemente, esto no debería limitar sus posibilidades creativas.

*Es muy difícil hacer un análisis sistematizado de, por ejemplo, lo que hago yo en el programa. Porque es un programa tan personal que a menudo depende de criterios poco científicos que tienen que ver con qué me ha pasado ayer, con quién he hablado, alguien que me ha dado una pista y que no lo había visto en ningún lado... también tiene que ver con tu estado de ánimo. A mí hay días que estoy muy aburrido de contar las mismas cosas y entonces me apetece cambiar el paso y hacer una apertura diferente a las 8, que sé que puede incluso descolocar a los oyentes. Nos pasó este año con el tema del suicidio, por ejemplo, era con el tema de Blanca Fernández Ochoa, ¿por qué nadie decía que una de las hipótesis es que se había suicidado? Ahí sí que no hay posicionamiento sistemático ni nada científico, eso viene de que a mí por la tarde, por alguna*

*razón, me da por pensar en eso, me apetece decir esto. Y te pones a escribir... y te sale. (Alsina, 2019)*

La consagración de un nuevo modelo, en el que los datos aportados por la investigación intervienen en la toma de decisiones, no parece que haya oscurecido de un modo absoluto el ámbito de libertad que los directores de los programas siguen teniendo. En el caso del programa Más de Uno se da, además, una circunstancia especial: Carlos Alsina está intentando recuperar la ficción como elemento narrativo.

*El día de Navidad, Onda Cero estrena en 'Más de Uno' las ficciones sonoras 'La hoja de Pascua' y 'Madre en Belén', en las que Carlos Alsina ha contado con la participación del mejor cuadro de actores de nuestro país. El día 25 de diciembre por la mañana podrás disfrutar de 'La hoja de Pascua', un cuento escrito y dirigido por Alsina, que cuenta con Concha Velasco y José Sacristán en sus principales papeles. En 'La hoja de Pascua', Concha Velasco encarna a la escritora retirada Blanca Garrido Lapuente, recién llegada a la residencia. José Sacristán es Alberto Núñez Lobo, viudo y aficionado a las plantas. Entre ambos brotará el afecto y, también, la añoranza cuando la pandemia los separe<sup>26</sup>.*

Al ser contenidos esporádicos, como este especial navideño, su control por parte de los estudios de mercado es complicado, como reconoce el propio Carlos Alsina. En su opinión, este tipo de contenidos no son bien entendidos por los consultores.

*El contenido de ficción no es tan constante y diario como los contenidos informativos. El tramo informativo- opinativo nuestro, que va de 6 a 10 horas, es muy constante en los contenidos que tiene, los espacios, los colaboradores y*

---

<sup>26</sup> Publicado en <https://www.ondacero.es/programas/mas-de-uno/carlos-alsina-estrena-dia-navidad-ficciones-sonoras-hoja-pascua-madre-belen-202012215fe0d3123005ce000134afc9.html>. Consultado el 19 de enero de 2020.

*la hora en que se emite cada cosa, con lo cuál eso es más sencillo de testar y medir cuando vas a ver al grupo de oyentes elegido... las ficciones aparecen de vez en cuándo, no van sobre lo mismo, no aparecen a la misma hora, entonces es más difícil... yo lo que percibo es que a quienes hacen ese trabajo de medir los gustos de los oyentes les resulta más fácil medir lo que hacemos todos los días que esto otro. Me da la impresión de que se mide mal o se pregunta poco o con poco conocimiento. (Alsina, 2019)*

No deja de ser significativo que los consultores tengan dificultades en testar un contenido que engarza, precisamente, con la radio del pasado, con lo que, en realidad, constituyó la radio española de los años de la dictadura, cuando era imposible realizar informativos libres y las cadenas, como ya se ha contado, se dedicaron a impulsar las radionovelas. En ámbitos académicos se vienen publicando en los últimos años distintas aproximaciones que tratan de explicar el resurgir de las ficciones radiofónicas, concepto mismo para el que no existe una definición ampliamente aceptada (Hernando Lera et al., 2020). Existen escritos más o menos recientes de Enma Rodero (2004)<sup>27</sup>, Virginia Guarinos (2009), Nereida López y Leire Gómez (2014), Emma Rodero (2005) o Mariano Cebrián (2010). Más reciente es la investigación de Paloma López Villafranca, centrada en los casos de Podium Podcast y de RNE. En su investigación, concluye que, especialmente en el caso de la plataforma de PRISA, se rompe con el esquema de la radionovela tradicional, centrada en la descripción, en una apuesta novedosa en la que se introducen planos sonoros que recrean las acciones (López Villafranca, 2019). En todo caso, las ficciones sonoras que está popularizando Carlos Alsina desde su programa no tienen aún certificación alguna respecto a su éxito comercial, o al menos este no ha sido testado con criterios científicos. Su puesta en antena en un

---

<sup>27</sup> Para Enma Rodero, las ficciones radiofónicas “son aquellas estructuras radiofónicas que sustentan su materia prima en la ficción y cuya función principal es el entretenimiento”(Rodero, 2004).

programa en prime time es, de hecho, novedoso, puesto que las apuestas que en los últimos años se han hecho, sobre todo desde la radio pública, estaban diseñadas desde la experimentación, y quedaban relegadas a sus laboratorios o a cadenas secundarias como Radio 3.

En el caso de *Hoy por Hoy*, de la Cadena SER, no puede hablarse de un programa de autor, propiamente dicho. Como ya se ha comentado, la Cadena SER siempre ha mantenido su marca por encima de la de cualquiera de sus comunicadores, por nombres muy importantes que haya habido. Nombres que, de alguna manera, sí influyen en quien ahora toma las riendas. ¿De qué manera uno siente el peso de quien ha estado antes en ese micrófono de Hoy por Hoy?

*Todo... es enorme. Pero yo tengo una ventaja, que tengo una relación magnífica con él (con Iñaki Gabilondo). No me gusta la palabra tutelar, pero está muy pendiente de mí. Y, aunque ha sido siempre un maestro y un referente, nunca he querido imitarle, como tampoco en su momento quise imitar a Carlos Llamas. Yo soy yo yo sé hacer radio de esta manera. Yo nunca seré Iñaki Gabilondo, no seré Alsina, no seré Carlos Herrera, yo soy yo con mi estilo y mi manera de hacer las cosas. La ventaja que tengo es que el maestro trabaja en mi misma casa, por decirlo de alguna manera. Yo acudo a él y él me dice cosas cuando considera que me las tiene que decir. Noto el peso, porque es una responsabilidad enorme, pero es mi compañero. (Barceló, 2020)*

Después de todas las opiniones recogidas, puede afirmarse que el nuevo modelo radiofónico aquí descrito, constituido por la adición de elementos de investigación cuantitativa y cualitativa que aportan información relevante para la toma de decisiones, limita, pero no elimina en su totalidad, el libre ámbito de acción de los directores de los programas radiofónicos.

#### 3.2.4.5 Resistencias al nuevo modelo

La relación entre el consultor y el locutor o periodista no suele ser sencilla. En primer lugar, porque no hay aún demasiada experiencia, hace pocos años que se viene trabajando con este tipo de servicios. Como ha quedado ampliamente documentado en esta investigación, la radio española ha estado dominada en gran medida por estrellas que tomaban casi en exclusiva todas las decisiones sobre sus programas. Pero también porque, por lo general, estas empresas son contratadas por la dirección de las cadenas y, por tanto, ejercen de alguna manera de intermediarias entre los deseos de los responsables de la emisora y el locutor. De esta manera, en función del peso que tenga el locutor en la emisora, puede interpretar las claves que aporta el consultor como un consejo o, quizá, como algo más.

*Te aportan ese informe con una explicación que hace quien ha hecho el estudio o se responsabiliza del contenido... para que luego tú puedas plantearle las preguntas que quieras para ampliar esa información. Pero con el compromiso de que luego tú haces lo que quieras. Yo tengo esa información y luego tomo decisiones si creo que debo tomarlas, en el bien entendido de que, si se hace ese informe, es porque todos pensamos que alguna utilidad tiene. Seguramente, luego podemos discrepar la dirección de la cadena, quien ha hecho el informe y yo mismo sobre cuánta utilidad tiene, o cuánto peso debe tener en mis propias reflexiones... que ahí es donde, también fruto de cuál es mi trabajo y cuál es el de ellos, seguramente para mí tiene menos peso del que desearían quienes han realizado o encargado ese informe. Pero bueno... en ese consenso que existe entre nosotros de para qué utilizamos lo que hacemos no existe ninguna obligación de hacer nada en concreto. (Alsina, 2019)*

El periodista Javi Nieves también insiste en que los consejos de los consultores no son imposiciones.

*Las consultoras no toman ni imponen ninguna decisión. A mí en ningún caso me han impuesto nada. No son quiénes. Son agentes externos que no deciden nada, es el jefe de cada departamento el que decide en qué se les hace caso y en qué no. Y luego está tu criterio. Tú te puedes empeñar... y puedes considerar un acierto relativo algo que a lo mejor hubiera tenido más repercusión si lo hubieras hecho de otra forma. Nunca lo vas a saber. (Nieves, 2019)*

Los propios consultores sí reconocen que, en ocasiones, se producen momentos de tensión. Muchas veces, propiciado por el ego del comunicador. En todo caso, hay resistencias muy habituales.

*No es una relación fácil, especialmente cuando el comunicador es consciente de su poder, de su fuerza y de lo que él sabe que le ha funcionado y le ha hecho llegar dónde está. Uno de los principales problemas tiene que ver con los egos. Y ahí ya hablamos de cuestiones que tienen mucho que ver con la psicología. La clave del interlocutor que se sienta con una estrella es esa capacidad de conocer la psicología humana y poderse acercar desde una posición de absoluto respeto, de humildad... es una labor muy próxima a la del coach. Los grandes profesionales que están haciendo buenos trabajos con estrellas de la radio de todo el mundo tienen esa labor de coach. Lo que hacen es ese trabajo de coach, que ayude a ver al profesional las cosas que, por su carácter, por sus bloqueos, por sus propias barreras, no se están permitiendo ver. Se trata de ayudarlo para romper esos bloqueos y dar el salto al siguiente nivel. Y, desde ahí, aprender a recibir esos consejos y valorar qué hacer con ellos. (Domingo de Blas, 2020)*

Hay, en este sentido, una cierta referencia al acompañamiento como elemento clave en la figura del consultor, que aparecería aquí más como un entrenador personal, un coach, que como un mero transmisor de datos. No es este el lugar para profundizar en el concepto de acompañamiento, pero quede

al menos referida su importancia en el ámbito de la radio para futuras investigaciones<sup>28</sup>.

Otro de los consultores entrevistados para esta investigación, Harold Austin, cree que hace falta mucho tiempo para poder cimentar una relación de confianza en la que al principio puede haber “miedo e incertidumbre” (Austin, 2020). Y hace referencia a alguna de las resistencias que suelen encontrarse los consultores.

*Yo creo que cada vez que se va a incorporar una nueva técnica o algo que no se ha hecho en el mercado es inevitable que haya cierto nivel de resistencia. Lo más común es decir: “Mira Harold, esto me parece bien, pero en este país no funcionaría”. Esto requiere un proceso de saber cómo vender la nueva idea y dar ejemplos concretos para que el directivo entienda cómo se van a ir adaptando e introduciendo los cambios. (Austin, 2020)*

Esta actitud es la que mantienen aún algunas estrellas de la radio musical del pasado, como José Antonio Abellán, quien en una entrevista de Gorka Zumeta publicada en su página web, contestaba así sobre la figura del consultor:

*No he conocido ninguno, ni he trabajado con ninguno en mi vida. No creo en ellos. Porque no hay consultores españoles todavía. Y si los hay no tienen referencia mundial. Los que hay son norteamericanos y suecos. Entonces, claro, a mí que me venga un tipo que no sabe qué es una siesta, un tinto de verano, y*

---

<sup>28</sup> Desde un punto de vista antropológico, es interesante la reflexión contenida en la obra *La fuente última del acompañamiento*: “todos necesitamos ser acompañados, de una u otra forma, por una u otra persona. El hombre no puede vivir solo, necesita ser ayudado desde el nacimiento hasta el momento de su muerte. Los dos momentos de impotencia más importantes del devenir humano abren y cierran un interludio que también es tiempo oportuno para ser acompañado. (Barahona et al., 2019. p. 15)

*que no sabe lo que es una terraza, que venga a las cinco de la mañana a decirme lo que le tengo que contar a la gente, me parece una pérdida de tiempo y de dinero. Porque además se equivocan. (Zumeta, 2014)*

La experiencia de Austin antes relatada tiene más que ver con el mundo de la radio musical, un ámbito en el que la canción debe tener todo el protagonismo. En ocasiones, eso produce que haya conflictos con locutores que consideran que en 15 o 20 segundos no pueden decir nada significativo.

*En las emisoras de fórmula, el locutor debe jugar un papel, pero la música es la estrella. El locutor debe complementar la imagen de la radio. Uno de los desafíos más comunes es cuando el locutor te dice que 15 o 20 segundos no es tiempo suficiente, que necesita uno o dos minutos en antena. Pero en la radio hay un dicho que yo uso mucho: menos es más. Hay locutores que son muy buenos que, en 10 o 15 segundos, te saben vender el mensaje. No lo puedes comparar con un morning show o con un programa generalista, por supuesto, pero el rol de locutor es el de complementar. (Austin, 2020)*

Al recordar el inicio de las consultoras con las musicales, el responsable de programación de la Cadena Cope, Javier Visiers, también remarca las lógicas resistencias que se produjeron.

*... eso ha generado que el que antes ponía la música que él quería, ahora le entra una especie de pánico porque ahora le dicen que tiene que poner los discos que le gustan a los oyentes. Y esto es lo que ha creado la percepción de que las consultoras lo son todo, que suponen una especie de dogma, de tablas de la ley que marcan un camino inexorable del que uno no puede salirse... y son una herramienta más de información que te ayuda a tomar decisiones acertadas o equivocadas, eso lo ves con el tiempo. (Visiers, 2020)*

En la radio convencional una de las constantes en los últimos tiempos es la de tratar de reducir las entrevistas políticas o económicas. Esto ha

pasado en la Cadena Cope y en Onda Cero. En este último caso, los consultores directamente aconsejaron reducir un contenido que, según Carlos Alsina, ha acabado convirtiéndose en icono del programa.

*Las entrevistas políticas son otro ejemplo. En el primer informe la recomendación era hacer muchos pinchacitos a personalidades de la sociedad civil –que nadie sabe muy bien qué es eso– en vez de estar, por ejemplo, 40 minutos entrevistando a Torra. A pesar de eso, mantuvimos la entrevista política. Y, ahora, fíjate, para mucha gente, ahí fuera, yo soy uno que entrevista, cosa que a mí me parece muy simpática, porque yo entrevisto y hago 800 cosas más todos los días. (Alsina, 2019)*

En todo caso, las discrepancias entre quien da el consejo y quien lo escucha pueden derivar en un conflicto de difícil solución. Por eso, en el caso concreto de la Cadena Cope, que se analizará en profundidad a continuación, parece evidente que quien toma ahora las decisiones es la cadena, que ha apostado por un sistema de programación más profesional y que no permite grandes disensos de las líneas básicas de programación. En palabras de Javier Visiers (Visiers, 2020): “Lo que cambia de algún modo es que ahora la empresa tiene muy claro qué modelo seguir. Y busca comunicadores que, no solo estén cómodos con esta dinámica de trabajo entendiendo lo que hacemos, sino que estén muy a favor de obra”.

Entre esos comunicadores, otro caso paradigmático es el de Ángel Expósito. Su trayectoria profesional estaba marcada por la prensa. Había sido director de Europa Press y de ABC cuando, en virtud de un acuerdo empresarial entre Vocento y la Cope, comenzó a colaborar asiduamente con la emisora. Ya lo había hecho en el pasado comentando la prensa en *La Linterna* de José Apezarena, pero no como voz principal. En marzo de 2013 empieza a presentar el informativo *Mediodía COPE*. Tras la salida de Sáenz de Buruaga, se encarga del tramo informativo de *La Mañana* en la temporada

2014-15. La siguiente campaña se hace cargo del programa de tarde y, desde la temporada 2019-20 dirige *La Linterna*. Su caso es paradigmático de cómo el trabajo con las consultoras puede derivar en un formato de éxito. El periodista no venía del mundo de la radio y, sin embargo, ha ido adoptando un rol concreto, con unos atributos como comunicador que le confieren personalidad y han logrado conectar con las audiencias.

*Creo que es uno de los ejemplos de uno de esos personajes en los que la intuición como profesional de radio te dice: este es un personaje con madera y capacidad, pero al que nadie conocía mucho... Y cuando llega a Cope y le dan la oportunidad, él se deja ayudar... y los resultados están ahí. Los mimbres estaban en él, tenía la madera como profesional, la capacidad de crear conexión con el oyente... Pero no había descubierto cómo se materializaba eso en resultados. Es un ejemplo claro del éxito de la investigación aplicado a la radio hablada. (Domingo de Blas, 2020)*

¿Hasta qué punto el éxito de Ángel Expósito puede atribuirse a una cuidada labor del equipo de consultores que ha configurado un personaje de éxito o, simplemente, debe entenderse que es el propio periodista el que ha sabido trabajar su rol de comunicador radiofónico? A raíz de las opiniones mantenidas por los expertos, tanto en el ámbito de la consultoría como de la propia profesión periodística, parece lógico afirmar que se trata de un equilibrio de factores. Es el caso de alguien que se deja ayudar.

*También creo que la investigación no intenta cambiar a los comunicadores. Lo que intenta es potenciar sus puntos fuertes. Y así lo hacen quienes lo entienden de esta manera. Pero esto no es una especie de guerra dialéctica en la que vienen aquí a decirnos lo que hago mal... yo he trabajado con muchos comunicadores y los más inteligentes que conozco son los que entienden esto como una ayuda y no como una intromisión o algo que pueda distorsionar su trabajo o su esencia. (Visiers, 2020)*

Es difícil aventurarse a saber hasta qué punto ese “dejarse ayudar” se convierte realmente en una opción. La mayoría de los consultores, directivos o periodistas consultado para esta investigación afirma que los consultores “obligan” y todos, en mayor o menor medida, circunscriben sus recomendaciones al ámbito de los consejos. No es el caso de Juan Pablo Colmenarejo, quien, al relatar su experiencia, como se detallará más adelante, si considera que esas recomendaciones son, en realidad, obligaciones.

#### *3.2.4.6 Estrategias de distribución a la carta de contenidos de actualidad*

No se trata solo de analizar las nuevas formas de escucha y reflexionar sobre su incidencia en los contenidos radiofónicos, ni de analizar el efecto de las recomendaciones del equipo de consultores, sino de encuadrar esas posibilidades en las estrategias empresariales de los agentes interesados. Es decir: verificar si las grandes corporaciones de radio son capaces de establecer nuevas rutinas adaptadas a esos nuevos caminos. Si bien es cierto que, en el despertar de la era digital, estas corporaciones utilizaron la red como mero soporte de sus emisiones tradicionales, como han apuntado distintos autores (Fernández-Sande et al., 2013), también lo es que en esta segunda hora del podcasting (Bonini, 2015), las cadenas están buscando maneras más eficaces de rentabilizar los contenidos ya emitidos (Rodríguez Luque et al., 2020).

El momento actual del sector radiofónico viene marcado por la necesidad de los actores convencionales de dar el salto definitivo al nuevo modelo, protagonizado por el podcast nativo, pero también por definir una nueva estrategia a la hora de difundir sus contenidos convencionales. Es decir, aunque, como apunta Franquet (2017), “la coexistencia analógico-digital y la crisis han constituido la coartada perfecta para no cambiar las rutinas a mejor y seguir operando en el entorno online de manera conservadora al restringir las acciones en Internet y móviles a un mero altavoz de la emisión analógica”

(En Díaz Nosty, 2017. p. 214), ha llegado el momento del salto definitivo. Los datos de consumo de programas a la carta así lo avalan. Pero, es que, además, y a este análisis dedicaremos las próximas páginas, las emisoras de radio convencional también tratan de recolocar sus programas estrella en el nuevo mercado, tanto en la emisión en directo como en su difusión diferida. De qué estrategia sigan dependerá la pervivencia de este tipo de grandes formatos pensados para la escucha en vivo pero, que cada vez con más fuerza y superando la inquebrantable barrera de la temporalidad, encuentran espacio en nuevos nichos de oyentes.

Las cuatro principales emisoras de radio generalista de España difunden sus contenidos a través de internet con el objetivo de multiplicar su audiencia y retener a dos generaciones de oyentes (Rodríguez Luque et al., 2020), aquellos que se están incorporando al entorno digital y a los jóvenes que han nacido en ese entorno. El usuario de internet no es necesariamente el consumidor de radio en directo, las empresas lo saben y buscan maximizar el beneficio de sus productos. En este sentido, conviene analizar las diferencias y similitudes de las estrategias utilizadas.

SER, Cope y RNE distribuyen los contenidos de sus programas estrella por horas, priorizando de esta manera la cuestión temporal respecto al contenido. El oyente puede escuchar el programa por tramos, del tal manera que, según se van produciendo las horas de emisión, estas se cuelgan en internet. En el caso de Onda Cero (y en menor medida SER), la empresa distribuye los contenidos de un modo más sectorial, priorizando el nombre de las secciones, dando relevancia a esta marca secundaria.

El hecho de que todas las cadenas distribuyan el formato estrella por horas (en el caso de Onda Cero el podcast recoge las dos primeras horas del programa) parece tener como objetivo corregir la inevitable pérdida de actualidad de la escucha en diferido con las ventajas competitivas del formato podcast. Es decir, aprovechando que, en este tipo de programas, los

contenidos de actualidad no son generalmente de última hora, las cadenas intentan, mediante la distribución inmediata de los primeros tramos horarios, que los oyentes puedan escuchar contenidos informativos, aunque no sea en directo. Para lograr este efecto, se hace imprescindible que los contenidos más informativos y de actualidad de los programas estén disponibles en internet (a través de la web, pero, sobre todo, de las aplicaciones móviles y de plataformas como Ivoox y Apple Podcast) lo más próximo posible a su emisión en directo. Además, de cara a la fidelización del oyente, es imprescindible que este proceso se repita diariamente en un horario similar, ya que, de esta manera, el consumidor puede generar un hábito nuevo de escucha. Tradicionalmente, la radio ha sido el espejo del día a día de los ciudadanos, de sus rutinas. El hecho de que la escucha de la radio sea compatible casi con cualquier otra actividad supone una ventaja competitiva para la que la aparición de nuevos formatos no debería ser un obstáculo. En este sentido, esta fidelización al oyente del podcast del programa convencional surge como una oportunidad inmejorable para explotar nuevos mercados y abrir la puerta a nuevos hábitos de escucha. Especialmente en un momento donde la irrupción de la consultoría externa como herramienta de programación está ayudando a los directivos de las empresas radiofónicas a afinar más las propuestas en función de los diferentes mercados.

Desde luego, esas estrategias, que tanto éxito han provocado a emisoras musicales como Cadena 100, aún tienen mucho que demostrar en el caso de la radio informativa, pero parece evidente que las posibilidades que los nuevos formatos tecnológicos incorporan suponen todo un reto a considerar. Lo que parece indiscutible es que, en este nuevo paradigma, no tiene demasiado sentido que el mercado publicitario siga manteniendo su fe en un sistema de audiencia basado en el recuerdo como el Estudio General de Medios (Visiers, 2015).

Otra de las conclusiones que podemos extraer del análisis realizado es que Cope prioriza la marca de su presentador (Carlos Herrera) de un modo notable. La distribución de clips de audio que recogen partes llamativas de sus intervenciones viene a fomentar que la atención de la audiencia se centre en la forma de hacer radio de la estrella más que en el contenido informativo. El resto de las cadenas realiza un esfuerzo superior a la hora de potenciar otras marcas. Ya hemos mencionado la distribución por secciones que realiza Onda Cero de su programa *Más de Uno*; en el caso de la Cadena SER, también hay un esfuerzo por destacar secciones fijas que ayuden a fidelizar al oyente; y en el caso de *Las Mañanas de RNE*, la cadena realiza una apuesta más decidida por priorizar las propias informaciones, difundiendo clips de audio que contienen noticias elaboradas por redactores en los que ni siquiera aparece el presentador del espacio. Se trata de una estrategia que difícilmente podríamos observar en el resto de las cadenas.

Ahora bien, a tenor de las opiniones recogidas en el sector, aún hay mucho trabajo por delante a la hora de adaptar las demandas de los nuevos mercados y de las bolsas de oyentes que han irrumpido en el ecosistema digital. Hemos preguntado entre los responsables de los principales magazines de actualidad de la radio generalista en busca de estrategias concretas a la hora de difundir los contenidos. En el caso de Radio Nacional de España, desde el año 2018 el equipo de *Las Mañanas* cuenta con una división digital.

*Hemos establecido desde el año pasado un equipo de digital que trabaja en paralelo al de la emisión convencional. Hasta ahora, hay pocos vasos comunicantes entre esos equipos, porque lo que hacen desde redes es difundir el trabajo de la radio, pero, poco a poco tendremos que construir esos puentes para que el propio trabajo de la radio se vea modificado por el trabajo de las redes. (Alfonso, 2019)*

Como destaca Alfonso, la comunicación entre los responsables de la emisión en directo y los encargados de la distribución de los contenidos en el entorno digital puede suponer un paso de gigante si se quiere establecer una comunicación fluida entre los distintos soportes. Especialmente si los periodistas son capaces de mantener una actitud abierta y flexible ante los flujos informativos que puedan surgir de entornos tan cambiantes como los de las redes sociales. En realidad, supone toda una oportunidad para que los habitantes de ese sexto continente participen del universo tradicional. De momento los flujos informativos se producen en la dirección contraria: de la antena al universo digital.

*Nosotros fracturamos el informativo en muchos miniespacios. El oyente tiene disponible el podcast por horas prácticamente a los dos minutos de finalizar la hora de emisión en directo. Pero, durante el informativo, cuando se van generando productos, entrevistas o noticias interesantes, rápidamente eso se convierte en un anuncio en Twitter y Facebook y también va a la carta. (Alfonso, 2019)*

El peso que tienen en el presente los entornos digitales es objeto de discusiones en ámbitos académicos. Parece que su irrupción en el entorno comunicativo es evidente, pero ¿hasta qué punto se ha llegado a sobredimensionar? Expertos en consultoría de radio como Harold Austin consideran que algunas emisoras han cometido el error de centrar todos sus esfuerzos en el mundo de las redes sociales, desatendiendo la antena convencional, donde aún residen la mayoría de los oyentes de radio.

*Yo tengo amigos en España que me dicen: yo ya no escucho la radio. Es gente muy metida en el podcast. Pero a pesar de eso, la penetración del podcast todavía es baja en la mayoría de los países. No puedes quedarte haciendo las cosas como las hacías antes; ahora más que nunca hay que tener la mente abierta y flexibilidad para aceptar los cambios. Pero esos cambios no pueden ser tan rápidos que el oyente tradicional diga: “¿Qué está pasando?” Hay que encontrar un punto medio, en el que se vayan reflejando los cambios de redes*

*sociales, del podcast, pero manteniendo los principios básicos de la radio. Estamos en un proceso de evolución que requiere mantener el ojo y el oído muy abiertos para adaptarte a los cambios. Para mí, lo más beneficioso sería un proceso evolutivo, no una revolución. (Austin, 2020)*

Los datos de audiencia avalan la tesis de Austin, ya que, como se ha señalado en capítulos anteriores, todavía hay una primacía de oyentes que sintonizan sus programas favoritos por las vías tradicionales. Revolucionar las estrategias de difusión de contenidos, dando prioridad al oyente que sintoniza desde dispositivos móviles o que genera tráfico paralelo en las redes sociales, puede hacer que se pierda el oyente tradicional. En este sentido, avanzar demasiado deprisa puede ser aún más perjudicial que quedarse quieto.

Si en RNE, como se ha visto, sí existe un equipo digital exclusivo que trabaja en paralelo a los redactores del programa *Las Mañanas*, en el caso de la Cadena SER y de Onda Cero, hay todavía más camino que recorrer. En el caso de *Más de Uno* hay una completa división, no solo entre la antena convencional y los nuevos formatos, sino entre los propios equipos.

*La estrategia de contenidos en plataformas y formatos digitales no la lleva el equipo del programa, sino el departamento digital, que son quienes llevan la web, las aplicaciones, quienes trocean los contenidos y se ocupan del podcast. Todo eso no está en mi negociado, y casi mejor, porque no tendría tiempo de pensar en cómo debemos hacerlo. (Alsina, 2019)*

Es decir, el director del programa estrella de la cadena no tiene el control de la vida paralela que siguen sus contenidos en la red. ¿Debe haber un único departamento digital que ofrezca sus servicios a toda la cadena o, más bien, debería haber pequeños equipos dentro de las redacciones de cada programa que trabajaran codo con codo para exprimir los contenidos ofertados? Es una cuestión abierta, desde luego, que excede los límites de este programa, pero que parece pertinente al menos plantear.

En el caso del programa Hoy por Hoy, de la Cadena SER, su directora, Angels Barceló reconoce que tienen mucho que mejorar en este campo.

*Esta es una asignatura pendiente. De hecho, estamos trabajando ahora en ello. Esta temporada, toda la casa se ha puesto las pilas en esto. La manera de consumir radio es muy diferente, aunque yo creo que la pandemia ha vuelto a dar un poco marcha atrás, porque la gente escucha la radio mientras teletrabaja... pero nosotros tenemos que adecuar los formatos a la manera que tiene la gente de consumir. (Barceló, 2020)*

Con independencia de si la pandemia mundial provocó un retraimiento del consumo en línea, lo cierto es que en la SER parecen conscientes de la necesidad de implementar nuevas estrategias acordes a la transformación digital de soportes y audiencias. Barceló relataba en la entrevista mantenida para esta investigación las dificultades que tienen, hoy en día, para asegurar la supervivencia de sus contenidos en las redes sociales.

*Te cuento un ejemplo del programa de hoy. Teníamos una entrevista con Paz Vega. Tenemos que ser capaces de que la gente sepa que hemos hecho esto y dónde puede encontrarlo. Y en esto todavía somos un poco torpes. De un programa de 6 horas y 20 minutos, a la gente no tiene por qué interesarle todo. Estamos trabajando precisamente en la fragmentación y en cómo hacer que la gente llegue fácilmente a aquello que le ha interesado. (Barceló, 2020)*

En el caso de la Cadena SER, como en RNE, hay un equipo dedicado exclusivamente a los contenidos digitales, pero se trata de una redacción transversal, no exclusiva del programa, aunque forman parte de ella.

*Hay un equipo transversal del que nosotros formamos parte. Esto es una cosa que implica a todo el mundo, desde la dirección de la casa a la gente que trabaja en la página web y a la gente que estamos en el programa que somos los que tenemos que advertir... por ejemplo, hoy no hemos grabado la entrevista a Paz Vega porque mucha gente puede llegar a ti a través de las redes... la persona*

*que se encarga de esto está teletrabajando y es un momento muy complicado para todos. (Barceló, A. 2020)*

El caso de la Cadena Cope, cuya historia y particularidades son objeto de estudio prioritario de esta investigación, tiene en el campo de la transformación digital uno de sus principales argumentos. Especialmente desde que, en el arranque de la temporada 2017-18 se fichó a Montserrat Lluís como subdirectora de un proyecto de transformación digital de la radio. Con su nombramiento, la cadena buscaba, como se explicó en la nota de prensa recogida por diversos medios, integrar todos los contenidos digitales.

*Con esta incorporación, el segundo grupo de radio en España pretende optimizar la producción y la distribución de los contenidos en las diferentes plataformas (radio, streaming, web, apps, podcast, redes sociales, TDT...) y satisfacer mejor las demandas que plantean los oyentes-usuarios-espectadores y anunciantes en la actualidad.<sup>29</sup>*

Junto a ella, pilota el equipo el periodista Javier Escartín como director del área digital del grupo. En los últimos años, los contenidos difundidos a través de internet han experimentado un notable incremento: En 2020 Cope.es entró en el top 10 de medios digitales más visitados de España. En unas declaraciones realizadas desde la Fundación Cope, Montserrat Lluís explicaba por qué, a su juicio, la radio debe adaptarse a la transformación digital.

*Si la radio quiere seguir siendo un servicio a la sociedad como es su razón de ser, tiene que estar en aquellos soportes donde están los ciudadanos. Es como*

---

<sup>29</sup> Información recogida en el diario ABC. Disponible en [https://www.abc.es/play/abci-montserrat-lluis-nueva-subdirectora-general-contenidos-cope-201710250811\\_noticia.html](https://www.abc.es/play/abci-montserrat-lluis-nueva-subdirectora-general-contenidos-cope-201710250811_noticia.html). Consultado el 1 de marzo de 2021.

*cerrar los micrófonos. Si al otro lado del micrófono está la audiencia, al otro lado de internet está la audiencia.*<sup>30</sup>

### **3.2.5 Técnicas de investigación radiofónicas**

Las empresas de consultoría que realizan estudios para las cadenas de radio han ido evolucionando sus técnicas: de la simple encuesta a un público seleccionado, a los más modernos análisis de mercado desde la neurociencia. Pero, con independencia del método escogido, el objetivo final siempre ha sido el mismo: conocer con la mayor exactitud posible las necesidades del oyente. Las técnicas se han ido depurando al mismo tiempo que lo ha hecho el entorno tecnológico y parece imposible poner límites al proceso. En todo caso, el mercado radiofónico ha tenido una incorporación tardía a un sector en el que el *marketing* hace tiempo que impuso su ley.

#### *3.2.5.1 Los inicios: Los test musicales*

Como apunta Areense (Areense, 2013), “los consultores son expertos en estudios de mercado, técnicas de investigación sociológicas para identificar a su público, y estrategias de marketing para hacer que crezca en detrimento de la competencia, a la que se analiza minuciosamente”. Aparecen por un lado las técnicas de investigación, y, por otro, una vez identificadas las necesidades del público, las estrategias de venta para llegar a él.

*La radio personal e intuitiva deja paso a la radio programada a partir de minuciosos estudios de mercado que implanta Kiss FM. Las estrategias programáticas se plantean tras el estudio de la demanda de sus oyentes; ya no se deja libertad para hacer radio musical de una manera intuitiva a la espera*

---

<sup>30</sup> Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=kZFpL50b2AU>. Consultado el 1 de marzo de 2021.

*de que los resultados los ratifiquen y muestren si el camino elegido es el correcto. Los estudios de mercado marcarán las pautas. (Arense, 2013. p. 20)*

Estos estudios de mercado se caracterizaron en sus inicios por ser muy rudimentarios. Comenzaron en América a finales de los 70 y en la década de los 80 y lo hicieron de la mano de la música.

En los años 70, el hijo de un directivo de CBS descubrió algo importante sobre el uso de las gramolas en los bares. El aparato te ofrecía cien títulos, pero la mayoría de los usuarios escogían escuchar las mismas treinta canciones. El chico trabajaba en una pequeña emisora de radio y montó un sistema de colores por el que las canciones más escuchadas eran disco rojo y las segundas disco azul. Lo aplicó a su radio de Los Ángeles y enseguida comenzaron a dispararse los datos de audiencia.<sup>31</sup>

Así, mediante la realización de test musicales, los consultores determinaban qué canciones debían sonar más en la radio, cuáles menos y en qué orden. De esta manera, se organizaba un sistema de reloj que organizaba la programación de las radiofórmulas. Un sistema que necesitaba un software: el más usado sigue siendo Music Master, programa que implementó Kiss FM desde sus inicios y que usan las cadenas del grupo Prisa (Arense, 2013). Eso sí, los test que se realizan en la actualidad aprovechan las nuevas posibilidades que aportan las tecnologías.

*Desde 2014 la mayoría de los test musicales que hacemos son online, ya que, económicamente tienen menos costes y, además, ofrecen más ventajas que los*

---

<sup>31</sup> Son declaraciones del consultor radiofónico Luis Merino, exdirectivo de Prisa, al periódico Voz populi. Artículo completo disponible en [https://www.vozpopuli.com/altavoz/cultura/crisis-radioformulas-spotify-siliconvalley-los40principales\\_0\\_1218779195.html](https://www.vozpopuli.com/altavoz/cultura/crisis-radioformulas-spotify-siliconvalley-los40principales_0_1218779195.html). Consultado el 18 de febrero de 2021.

*test presenciales. Pero cuando empezamos a ofrecer las pruebas online a nuestros clientes, recibimos una reacción, no negativa, pero sí algo así: “Mira es que yo estoy acostumbrado a ir al hotel y ver a mi oyente, ver si es mi perfil o no... blablablá” ... (Austin, 2020)*

Esas resistencias a las que alude Austin recuerdan a las que ofrecieron muchos de los comunicadores de la radio musical que vieron relegados sus formatos de autor ante la llegada de las empresas de consultoría. La manera de afrontar esas reticencias es parecida a la que se utilizó para convencer a los directivos de las emisoras a principios de siglo: los resultados. Y, además, los costes, ya que realizar un test online es más barato que realizarlo presencialmente.

*Me tocó cambiar el chip mentalmente y reintroducir nuevos conceptos con clientes con los que ya había trabajado, que estaban acostumbrados a hacer las cosas de cierta manera, y a los que me tocaba venderles esta nueva técnica. Cuando empezaron a ver los resultados se fiaron y se dieron cuenta de que (los test online) te permiten investigar un poco más a fondo y que, además, es un sistema más barato. (Austin, 2020)*

### *3.2.5.2 El impacto emocional en el oyente*

Al margen de los test musicales que configuran el reloj de una emisora musical, las empresas de consultoría también evalúan la reacción emocional que los contenidos emitidos provocan en los oyentes. A finales de los años 80, empezó a usarse Dial, un aparato que mide el grado de aceptación de las canciones (Arense Gómez, 2013). Se consigue mediante una rueda parecida a la del volumen que tienen los radios convencionales. Se sube o baja la intensidad dependiendo de si la canción es del gusto del oyente o no. No es el único sistema que permite al consultor conocer las reacciones de las audiencias.

*Nosotros utilizamos una herramienta que va evaluando segundo a segundo cómo es la reacción del oyente, incorporando parámetros de atención, satisfacción, confianza, etc. Con esos parámetros vamos construyendo una nube de resultados que nos permite saber cómo evoluciona la reacción del público ante lo que está saliendo en antena. (Domingo de Blas, 2020)*

Y esta herramienta es factible utilizarla tanto en radio musical como en radio generalista. De lo que se trata, según afirman los diversos especialistas consultados, es de mantener el impacto emocional lo más alto posible durante el mayor tiempo posible. Una de las claves de la investigación en la radio española ha sido tratar de adaptar un modelo que ha funcionado en el ámbito de la radiofórmula al de la radio convencional. Dos mundos que, aparentemente, tienen más diferencias que similitudes. El elemento fundamental de uno es la música; en el otro es la palabra.

*Son dos mundos totalmente diferentes, noche y día, manzanas y naranjas. No es lo mismo que alguien te haga un turno de 4 horas de radiofórmula a que te haga un programa de 4 horas en una radio generalista. Muchas veces, las personas que no son de nuestro ámbito de la radio dicen que es que “cualquier persona puede hablar”... Sabemos que eso no es la realidad. Un programa de 4 horas de radio convencional requiere mucha más gente. (Austin, 2020)*

Pero, ¿de qué manera se puede adaptar un sistema al otro? Parece razonable pensar que no se puede medir de la misma manera lo que una canción despierta en el oyente que la reacción que puede derivarse de una entrevista a un líder político o del modo en que se narra un partido de fútbol.

*Las herramientas nos sirven, pero hay que adaptarlas. Las herramientas están concebidas para la radio musical, para investigar reacciones emocionales desde secuencias breves de canciones... en la mayor parte, canciones que son*

*reconocidas... se busca impulsar reacciones emocionales. En la investigación, al analizar un formato de radio musical o cuando estamos evaluando canciones, lo que hacemos es comprender la reacción emocional que tiene en los oyentes. Que la música genera emociones es una máxima que todos sabemos, se trata de saber cómo podemos equilibrar esas emociones para crear una experiencia lo más alta posible, mantenida arriba lo máximo posible. Ese es el reto. En el caso español, hemos aprendido muchas cosas en el tiempo. (Domingo de Blas, 2020)*

Entonces, ¿de qué manera se afronta ese reto? ¿Es posible testar el impacto emocional que tiene en el oyente, por ejemplo, una sección de economía en un programa de actualidad emitido por una radio convencional? El consultor Domingo de Blas cree que es posible, pero que, en todo caso, lo primero que habría que preguntarse es la propia pertinencia de esa sección.

*Hecha esta salvedad, cuando tú decides hacer un determinado contenido a una hora concreta, porque entiendes que es una estrategia acertada, entonces evalúas hasta qué punto ese contenido está generando impacto emocional. Te puedo exagerar que hay herramientas que te permiten saberlo. Uno de los problemas de la economía es el miedo, que es una reacción emocional. Cuando estamos escuchando información económica, esas emociones están operando. Si yo estoy agobiado porque tengo que pagar una hipoteca, y en la radio están hablando de si suben los tipos de interés, mi reacción será diferente a la de si en la radio hablan de información bursátil. (Domingo de Blas, 2020)*

En el caso concreto del programa La Linterna, el propio director del espacio, Juan Pablo Colmenarejo, ha explicado en profundidad de qué manera se introducía esa información en una tesis doctoral de reciente publicación (*Las imágenes sonoras de la crisis del euro. Estudio del caso: El equipo económico de La Linterna, Cadena Cope [mayo 2010-julio 2012]*). En un artículo más reciente aún, junto a Martínez Costa, explica cómo conviene

adaptar la información económica a un oyente que, por la propia naturaleza de la radio, está compatibilizando la escucha con cualquier otra actividad.

*Ante esta dispersión de la atención y del consumo, la proliferación excesiva de datos genera demasiadas interferencias, además de las que pueda producir la propia técnica del medio. Que la radio sea compatible con otra actividad es una ventaja, pero, en el caso de la información económica, puede ser un inconveniente. Al ser una información compleja y especializada, el profesional debe realizar un esfuerzo mayor que en otras áreas de la redacción para captar la atención del oyente e informarle. (Colmenarejo & Martínez-Costa, 2020, p. 1388)*

En la citada tesis doctoral, Colmenarejo explica cómo desde que se hizo con la dirección de La Linterna, cuidó especialmente la sección económica del programa, que tuvo siempre una duración de entre 30 y 45 minutos. La audiencia del *Equipo Económico* respondió bien, ya que pasó de los 157.000 oyentes en la tercera ola de 2010 a los 253.000 en la segunda ola de 2018, llegando a rozar los 300.000 oyentes en algunos momentos.

En todo caso, como se comentaba anteriormente, también desde la consultoría de empresa se pueden incorporar herramientas para testar ese tipo de contenidos. Al menos esa es la tesis de algunos consultores como Domingo de Blas, quien explica que las nuevas herramientas de trabajo permiten adentrarse en niveles complejos de la psicología humana. Desde luego, esto abre campos muy novedosos para la investigación en radio.

*... y en los últimos años haciendo experiencias desde el ámbito de la neurociencia, y de cómo nos permite conocer cómo son las reacciones, que nos adentra en un ámbito mucho más profundo de la comprensión de los procesos mentales. Los estudios cualitativos nos desvelan claves muy relevantes y ahora podemos enriquecerlos con esa información de los procesos mentales que nos*

*aportan los estudios neurocientíficos. La clave es cómo utilizo esa información.*  
(Domingo de Blas, 2020)

Las aplicaciones de la neurociencia al ámbito empresarial, y concretamente, al marketing, han sido ampliamente estudiados. En realidad, los neurocientíficos creen que el ser humano siente más que piensa (Castellanos Quintana & González Vilalta, 2013) y no tienen dudas respecto al papel crucial que juegan las emociones en la toma de decisiones. En un mercado cada vez más competitivo como el de la radio, profundizar en el impacto que un contenido genera en la audiencia aparece como un elemento clave para diferenciarse y puede ser crucial para determinar las líneas básicas de programación. Más aún cuando, en las circunstancias actuales de un mundo global, el producto se termina de construir en la mente del cliente, en su percepción (Sutil Martín, 2013). En el caso de la radio, cuya misión fundacional es generar imágenes mentales en el oyente, esas circunstancias pueden resultarle muy favorables. En una investigación reciente (Verónica Crespo-Pereira et al., 2017) ya se apuntaron las ventajas de incorporar la metodología neurocientífica en el diseño y test de contenidos audiovisuales, aprovechando las posibilidades de las nuevas tecnologías, con el objetivo de propiciar experiencias personalizadas.

Ahora bien, ¿de qué manera la neurociencia puede aportar soluciones concretas? Para responder a esta cuestión, aunque no es este el objetivo primordial de esta tesis doctoral, sí parece conveniente delimitar en primer lugar el propio concepto de la neurociencia en cuanto a sus aplicaciones a la investigación de mercado.

Para ciertos autores, la tecnología neurocientífica se restringe a aquella que facilitan el registro del sistema nervioso central, e incluye la que monitoriza los procesos metabólicos (resonancia magnética), así como aquella orientada a estudiar la actividad eléctrica del cerebro (EEG, MEG).

Posturas más aperturistas, incorporan en la clasificación anterior, las técnicas de registro de un amplio espectro de procesos fisiológicos. En esta concepción, caben aquellas técnicas que no registran la actividad cerebral y, por contra, monitorizan el sistema nervioso periférico, tales como el *facial coding*, electromiografía facial, GSR o ritmo cardiaco o *eye tracking*. Estas vendrían a clasificarse bajo la categoría de métodos biométricos. En una mayor apertura, se encuentran las voces que integran las técnicas psicométricas (propias de la psicología) como parte de las técnicas aplicadas al neuromarketing. Bajo esta categoría se encuentran, entre otros, el Test de Asociación Implícita (TAI) (V. Crespo-Pereira et al., 2020, p 202).

Atendiendo a esa visión amplia de la tecnología neurocientífica, las posibilidades que se abren para las empresas de consultoría en radio son enormes. El investigador Domingo de Blas explica de qué manera trabaja con sus clientes. Se trata de generar, de manera inmediata, una nube de resultados:

*En nuestro caso, utilizamos una herramienta que va evaluando segundo a segundo cómo es la reacción del oyente, incorporando parámetros de atención, satisfacción, confianza, etc. Con esos parámetros vamos construyendo una nube de resultados que nos permite saber cómo evoluciona la reacción del público ante lo que está saliendo en antena. (Domingo de Blas, 2020)*

Aunque las técnicas empiezan a hacer posible lo que no hace mucho podría considerarse imposible, no parece que, a tenor de lo expresado por los expertos consultados, y mucho menos por las impresiones recogidas entre los principales comunicadores de la radio actual, el estado del mercado permita aventurar una inmediata y masiva aplicación de estas técnicas. En todo caso, basta apuntar aquí las posibilidades que este campo abre a la investigación

radiofónica. Es, sin duda, un asunto abierto también para futuros trabajos académicos.

### *3.2.5.3 Los grupos focales y las nuevas técnicas*

Otra de las técnicas básicas en el trabajo de los consultores es el llamado *focus group*. Se trata de una técnica cualitativa que busca conocer las actitudes o respuestas del público y que ha sido ampliamente utilizada en el marco de las ciencias sociales. A medida que estas últimas han tratado de integrar enfoques cuantitativos (Lunt & Livingstone, 1996), el uso de grupos focales ha ido disminuyendo; en todo caso, las empresas de consultoría en radio han empleado asiduamente este recurso para conocer y testar productos. Se trata de crear un entorno en el que los oyentes seleccionados puedan escuchar una serie de contenidos y generar una conversación que pueda llegar a ofrecer a los directores de emisoras lo que el público requiere con respecto a sus experiencias de escucha radiofónica (Amoakohene, 2004).

Entre las voces críticas con este sistema se encuentran las de algunos profesionales de la radio como Íñigo Alfonso, director de Las Mañanas en Radio Nacional de España. Desde su perspectiva, el trabajo con grupos focales debería ser siempre interpretado con moderación. Y hace una interesante reflexión sobre su uso en política.

*Estamos recriminando a los partidos que utilicen esos sistemas que están quitándole frescura y autonomía a la política respecto de la opinión pública, que plantean unos criterios que no son los esperables por parte de la audiencia... Criticamos que hay partidos que utilizan estos grupos focales, se convierten en laboratorios, dicen lo que el electorado quiere, pero luego son tan rígidos, cuando cambia el electorado, que no pueden cambiar el discurso porque les ha atrapado. (Alfonso, 2019)*

Las técnicas para que los resultados de un grupo focal sean válidos están muy depuradas. Aún así, parece razonable sugerir, con Alfonso, que esos resultados deben ser siempre interpretados convenientemente. Contrastados, incluso, con la propia realidad de la comunicación radiofónica, influida siempre por la actualidad cambiante y por la emoción concreta de la emisión en directo.

*Creo que puede ser interesante, hay técnicas de comunicación pública muy útiles para conocer la opinión que puede tener un medio de comunicación sobre su audiencia, pero esto debería ser información para interpretar. No puede ser un mantra para hacer exactamente lo que dice ese grupo focal porque, entonces, si eso lo aplicáramos a televisión, igual todos estaríamos haciendo televisión basura. Debemos combinar contenidos que creemos que pueden ayudar a la sociedad a entender mejor el mundo con asuntos interesantes. Resumiendo: estos grupos pueden dar muy buena información sin que uno se sienta preso de que esa información es la que tiene que aplicar. (Alfonso, 2019)*

Las recomendaciones que extraen los consultores de todas estas técnicas, de las más tradicionales a las más vanguardistas, tienen en todo caso la cualidad de ser partes de un todo. Es decir, el investigador analiza todos esos datos y los pone al servicio de una estrategia previamente diseñada en la que también confluyen *inputs* de información procedentes de otras fuentes: EGM, interacciones en redes sociales, etc.

*Va mucho más allá de decir “esto es cadena cope” en vez de “la cope”. Estas cuestiones son lo que llamamos los basics. Cuando yo trabajaba con Kiss FM, decíamos “Kiss FM, la mejor variedad de música”, y los locutores lo machacaban cada media hora: es un mensaje subliminal, quieres recordarle al oyente constantemente que es tu emisora. Siempre es necesario reforzar los básicos. Es papel del locutor juega un rol fundamental para que la radio no pierda el alma y el corazón. Debe defender el mensaje con alegría e ilusión. En eso el papel del locutor es inigualable. (Austin, 2020)*

Harold Austin, que como ya se ha comentado, es uno de los primeros investigadores de radio que implementa sus estudios en los mercados americano y español, insiste en que las distintas técnicas deben estar siempre adaptadas a las realidades concretas de cada emisora. Lo cual es aplicable, en su opinión, a las nuevas posibilidades de comunicación que las nuevas tecnologías abren al mundo de la radio. En este sentido, apunta a la necesidad de ser comedido, ya que, al menos por el momento, sigue habiendo una bolsa mayoritaria de oyentes en los formatos tradicionales, y decantar la balanza hacia esos nuevos formatos puede tener consecuencias negativas.

*Hay vías tradicionales y hay nuevas técnicas que se están implantando. Debemos darnos cuenta de que la forma en que se programa una radio es diferente al modo en que lo hacen las plataformas de streaming. No se puede competir entre esos modelos, son completamente diferentes. Siguen teniendo vigencia las técnicas de investigación tradicionales que se han venido aplicando, porque es necesario saber, y ahora más que nunca, porque tiene una bandeja de opciones más amplia, lo que el consumidor quiere oír. Hay nuevas técnicas que se deben utilizar, por ejemplo, para la investigación del podcast, para ver el consumo de redes sociales. Hay que saber cómo integrar las redes sociales en el ámbito de la radio y cómo reflejarlas, pero tener suma conciencia de que esto no va a sustituir la forma en que se hace la radio. He visto que hay algunas emisoras que se han tirado tanto a las redes sociales que se han olvidado de mantener la antena tradicional, y por querer satisfacer a los usuarios de radio se han olvidado del grupo mayoritario que escuchaba la radio por el sistema tradicional. (Austin, 2020)*

### **3.2.6 La radio de las estrellas y los retos de la radio del futuro**

La estrella ha dejado de ser el prescriptor único, el dueño y señor del programa, el responsable indiscutible de todo lo dicho y/o silenciado, como se ha tratado de explicar a lo largo de esta tesis doctoral. El líder radiofónico

de hoy asume la coralidad de los formatos y la primacía de su empresa a la hora de adoptar decisiones estratégicas de programación basadas en estudios de mercado. Ahora bien, ¿de qué manera puede evolucionar el modelo de radio convencional en el futuro? ¿Cuáles son los caminos que puede adaptar el sector en este proceso de permanente transformación digital? Y, sobre todo, ¿qué papel seguirá jugando lo que tradicionalmente se ha llamado estrella?

Nos parece interesante aportar a la academia el sentir de diversos profesionales de la radio, tanto en el ámbito periodístico, como en el empresarial, ante el nuevo horizonte. Y, en primer lugar, es necesario constatar una evidencia: los profesionales de la radio son conscientes del proceso de transición que atraviesa el sector, la crisis del modelo tradicional y la necesidad de adaptar los modelos y lenguajes al nuevo paradigma comunicacional.

*No tengo ni idea hacia dónde va la radio española. Programas más cortos especializados, y más en el consumo a la carta, eso es la radio local americana. La radio en EEUU es local, no existen las grandes cadenas, lo que pasa es que la radio local de Nueva York tiene veinte millones de oyentes exponenciales, qué le voy a contar... o una radio en Los Ángeles. La radio generalista creo que seguirá trabajando las horas de cadena, sobre todo por una cuestión de gestión de recursos, dará algo más de importancia a la radio local, porque ciertamente creo que hay que dársela. Ahora, no me preguntes si serán más cortos o largos porque no tengo ni idea. Tú dime cómo será la sociedad española dentro de diez años o dentro de veinte años y ya te diré cómo será la radio española. (Herrera, 2021)*

Las estrellas de la radio han vivido tradicionalmente en los grandes magazines de actualidad, especialmente en los matinales: grandes contenedores de información y entretenimiento donde los periodistas tratan de convencer a un público diverso. El Estudio General de Medios prioriza el

dato de audiencia acumulada, por lo que los programas han ido alargando su emisión. En la actualidad, todos ellos tienen una duración de entre 6 y 7 horas. Sin embargo, los estudios de mercado demuestran que los oyentes mantienen su atención cada vez por menos tiempo. Esto ha provocado, por un lado, que las secciones de los programas se acorten, y, por otro, que la duración estandarizada de los formatos a la carta se reduzca al entorno de los 20 minutos. Dibujado este panorama de la situación actual, conviene preguntarse qué sentido tiene seguir haciendo programas de 6 o 7 horas. Siguen teniendo éxito en el presente, siguen siendo necesarios para poder ser evaluados bajo el prisma de un sistema de medición de audiencia basado en el recuerdo como el Estudio General de Medios, pero ¿por cuánto tiempo?

*Yo estoy preocupado por el futuro de la radio. Hablo con mucha gente que sabe de esto y muchos consideran que estos formatos tan grandes, incluso el tramo de cuatro horas que yo dirijo, no tienen sentido en una radio en que los oyentes ya buscan en podcast contenidos muy concretos, no radio en streaming. Por ahí vendrá una transformación importante de la radio. Ahora mismo, todavía tenemos una audiencia que ha sido educada en este modelo de radio, y todavía tiene sentido que haya un Herrera, un Alsina o una Barceló. Pero, me pregunto: esos nuevos oyentes, que ahora tienen 15 o 20 años, cuando se incorporen a la radio con 40, ¿qué van a demandar si han estado educados en Youtube, en redes sociales? Ahí tendremos que cambiar. (Alfonso, 2019)*

Es imposible aventurar la dirección concreta que tomará la estrella del futuro, o el programa generalista de la próxima década, pero sí parece evidente que alguna modificación sustancial se dará. Puede que el cambio venga del perfeccionamiento de las métricas que permitan una evaluación más precisa del comportamiento de las audiencias. Desde luego, cuando el éxito comercial de un programa no dependa únicamente de la acumulación de horas de emisión, esos formatos perderán su sentido. En realidad, todos esos programas encierran varios programas en uno: hay un informativo -o varios-, un espacio de opinión, una entrevista de actualidad, una revista de

prensa, varios segmentos de humor, una sección de cocina, otra de cine y espectáculos, entrevistas a personajes de variedades, contenidos deportivos, etc. De hecho, con cada vez más frecuencia, se van introduciendo en esos formatos contenidos muy trabajados, especializados o que buscan a un oyente más selecto. El programa *Más de Uno*, concretamente, está intentando relanzar contenidos de ficción o emisiones especiales con una producción mucho más compleja de la habitual en ese tipo de formatos.

*Toda esta segunda parte, que a mí me parece muy importante, que tiene que ver con la puesta en escena, con la utilización de los recursos para crear ambiente radiofónico, para crear un clima en el que encaje perfectamente lo que tú quieres transmitir al oyente, para ser capaz de, a ratos divertir, y en otros ratos emocionar o incluso hacértelo pasar un poco mal... Eso es lo que, a mí seguramente más me gusta hacer, pero que le puedo dedicar el tiempo que me queda después de resolver los contenidos que tienen más peso o influencia en el programa. Es verdad que le dedicamos todo el tiempo posible a la elaboración. (Alfonso, 2019).*

En este conflicto entre el cómo y el qué, hoy en día este último gana por goleada. Pero, ¿será así la radio del futuro cuando precisamente los formatos a la carta que mejor funcionan son aquellos que cuidan con mimo y eficacia los elementos del lenguaje radiofónico? En la entrevista mantenida con Carlos Alsina, el periodista no ocultaba su pesar por la desproporción en el tiempo que dedica diariamente al día a día de la actualidad.

*Hay una parte de elaboración del programa que tiene que ver, sobre todo en la parte informativa y opinativa, con elegir de qué temas hablamos, cuánto tiempo le vamos a dedicar y qué enfoque van a tener; sobre todo, cómo ve el tema en cuestión el comunicador, que es el que a las ocho de la mañana se expone en solitario ante el oyente. Eso es lo que a mí, todos los días, me consume un tiempo exacto de mi trabajo, que es a última hora de la tarde, que pueden ser igual tres horas si el día está claro o un poco más si el día está confuso. Eso*

*es lo que todos los días yo tengo la obligación de hacer. El resto es todo lo que al equipo creativo y a mí nos da tiempo a hacer. (Alsina, 2019)*

Si los grandes programas de radio generalista siguen siendo el pilar de toda la programación es porque aún mantienen una audiencia fiel que ha sido educada en esos parámetros. Según los datos del Estudio General de Medios<sup>32</sup>, el ciudadano español consume 93,6 minutos al día de radio. El 40% del consumo total de radio diaria se concentra entre las 6 y las 12 de la mañana. Además, la edad media del oyente de radio hablada es de 53,6 años, según el EGM interanual de abril de 2019 a marzo de 2020. El grupo más numeroso es el de los mayores de 65 años. De los 20 a los 34 años, solo el 10,6% escuchan la radio generalista.

**Tabla 6. Audiencia por edad entre abril de 2019 y marzo de 2020**

Fuente: Elaboración propia a raíz de datos del EGM.

Edad	Oyentes Radio Generalista
14 a 19 años	2,9%
20 a 24 años	2,8%
25 a 34 años	7,8%

---

<sup>32</sup> Datos extraídos del Marco General de Medios publicado por la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación. Disponible en <https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2021/02/marco2021.pdf>. Consultado el 4 de marzo de 2021.

<b>35 a 44 años</b>	15,8%
<b>45 a 54 años</b>	22,8%
<b>55 a 64 años</b>	20,8%
<b>65 y más años</b>	27,1%

El envejecimiento de la audiencia de radio generalista es la señal más inequívoca del cambio de ciclo al que se dirige, inevitablemente, el modelo actual. El periodista, consultor y experto en radio, Gorka Zumeta, explica las razones por las que, a su juicio, el cambio aún no es inminente. Tienen que ver con la fidelidad de quien sintoniza la radio.

*El negocio que representa la radio, y que la mantiene viva, ha hecho que el ciclo -positivo- continuara, y se reforzara, porque el poder adquisitivo de una persona de 50 años es mayor que el de un treintañero. Comercialmente, pues, la radio sigue siendo poderosa, porque sus oyentes tienen un nivel adquisitivo medio, medio-alto. Insisto, muy atractivo para el mercado. Y la fidelidad a la escucha del medio no ha cambiado, porque los que la escuchábamos hace*

*treinta años, la seguimos escuchando hoy, y seguimos militando, por vocación, en la radioescucha proactiva, y a menudo apasionada*<sup>33</sup>.

Lo cierto es que esas personas que fidelizaron con la radio, educadas en los formatos tradicionales, son cada vez más mayores. Y, de momento, los programas no están tratando de compensar el envejecimiento de parte de su audiencia con propuestas que atraigan a nuevas bolsas de oyentes.

*El reto de la radio a nivel mundial es encontrar maneras de seguir atrayendo al oyente joven. La radio tiene que hacer todo lo posible para empezar a poder integrarse en la vida de la gente joven y mantenerse vigente en la vida del oyente tradicional. En la época de nuestros padres y abuelos, mirabas la tele y la radio: ahora hay streaming, televisión, internet, tengo Netflix, etc. La bandeja de oferta que tiene el consumidor actual es tan amplia que lo que la radio debe hacer es jugar en esa bandeja, donde siempre va a ser una opción. Antes era tele o radio, ahora hay muchas más opciones. Pero la radio tiene una gran ventaja: permite mantener un vínculo emocional entre el comunicador y el oyente y la radio puede sacar provecho de eso. (Austin, 2020)*

En el mercado español, la cadena con una audiencia más envejecida es Radio Nacional de España. Desde la emisora pública son conscientes del riesgo que corren y tratan de incorporar medidas que, de momento, pasan, según el director de su programa principal, por reforzar la calidad de los contenidos y no tanto por competir en rapidez. Dar una noticia antes que nadie ha sido siempre una necesidad del periodismo. Sin embargo, Íñigo Alfonso cree que, en los últimos años, se ofrecen más filtraciones que exclusivas.

---

<sup>33</sup> Zumeta, G. Artículo publicado en su blog, disponible en <https://www.gorkazumeta.com/2018/06/la-radio-espanola-una-radio-para.html>. Consultado el 4 de marzo de 2021.

*Creo que el periodismo actual, salvo algunos medios, no está dando grandes exclusivas. La mayoría estamos dando filtraciones disfrazadas de exclusivas, filtraciones que, pueden ser noticiosas, pero que muchas veces son interesadas, con lo que no tiene que ver con ese gran periodismo que tenía grandes equipos de investigación de los principales diarios, que ponían en problemas a presidentes y ministros, que sacaban adelante grandes casos de corrupción. Eso, salvo algunos casos muy concretos, está cayendo. Entonces, ahora mismo, lo que escucho en la mayor parte de las radios, igual es una noticia media hora antes que en el resto. Eso me da pena por la profesión. Con todo, eso no quita para que si yo tuviera más medio y más influencia, podría conseguir esas filtraciones de manera más rápida. Pero me preocupa más encontrar equipos profesionalizados de periodistas que puedan adelantar una noticia. ¿Contar una noticia media hora antes? Esto se está convirtiendo en algo tan previsible, que los partidos llaman a periodistas pseudoamigos, o que consideran amigos, para darles información relevante un poco antes que al resto. Y en eso estamos.* (Alfonso, 2019)

Al margen de las limitaciones propias de una radio de titularidad pública, lo cierto es que la estrella de la radio del futuro, a tenor de lo escuchado en las entrevistas y opiniones recogidas para esta investigación, debe estar naciendo en estos momentos. Deberá saber jugar en un mercado de información y entretenimiento en el que los competidores son transfronterizos: no estarán solo en la radio sino en diferentes plataformas y herramientas que, cada vez con más frecuencia, irán superponiéndose a medida que la revolución tecnológica lo permita.

*Para la Cope del futuro quiero comunicadores que sepan trabajar más cerca de los oyentes, que sepan entender las herramientas que tenemos de los estudios estratégicos, de la propia investigación, de las claves que te da el streaming. Hace mucho tiempo era impensable que le dijeras a una estrella algo más que los datos de la última ola del EGM, que es lo que configuraba de algún modo la estructura de parrilla de una emisora de radio.* (Visiers, 2020).

La búsqueda de nuevos formatos es, al final, la búsqueda de nuevas estrellas. Personas que, probablemente, sean conocedoras profundas de la tradición radiofónica española, pero que, al mismo tiempo, no se sientan presas de ese modelo. “Yo creo que el reto de la radio es pensar en nuevos formatos, porque llevamos con los mismos 25 o 30 años”<sup>34</sup>, afirmó el periodista Javier González Ferrari en un debate transmitido por YouTube en el canal Periodismo 2030.

### **3.2.7 Las posibilidades de los nuevos formatos**

Este nuevo modelo radiofónico por el que están optando la mayoría de las cadenas generalistas apuesta por un conocimiento más profundo de las necesidades del mercado. En función de esas necesidades, a las que se llega mediante el empleo de diferentes técnicas de estudio de mercado, se diseñan estrategias de programación concretas. A continuación, trataremos de enmarcar ese nuevo modelo en el contexto de los nuevos formatos radiofónicos, dominados por el consumo a la carta y por la aparición de nuevas bolsas de oyentes.

*La radio, como el resto de medios de comunicación, no puede hacer oídos sordos a los cambios en los hábitos de consumo de la población, sino que debe estar alerta e intentar adaptarse del mejor modo posible a ellos para poder, por un lado, sobrevivir como producto de mercado y, por otro, evitar la merma en la calidad del producto que ofrece a su audiencia. El aumento de los receptores de audio ha conllevado una mayor reducción del número de ciudadanos por aparato, llegando, casi sin pretenderlo, a un uso individualizado. Uno de los receptores individuales que más peso están teniendo en la individualización de*

---

<sup>34</sup> Disponible en [https://youtu.be/ZT\\_Obkp5b\\_8](https://youtu.be/ZT_Obkp5b_8). Consultado el 4 de marzo de 2021.

*la escucha radiofónica es el teléfono móvil* (Moreno Espinosa & Román San Miguel, 2020, p. 242)

La realidad del mercado radiofónico española no admite duda: el podcast se ha convertido en una forma más de hacer radio. El podcast es radio. En este sentido, conviene analizar de qué manera las empresas radiofónicas están utilizando esa herramienta para consolidar sus productos y para generar nuevos nichos de mercado. Si el modelo de radio estratégica ha convertido el análisis del mercado un instrumento eficaz para conocer a las audiencias y poder ofrecerles productos a medida, tiene sentido que analicemos el modo en que los consumidores escuchan programas de radio a la carta.

Los programas a la carta, ya sean aquellos que son subidos a la red, pero cuya producción y emisión está pensada para el consumo tradicional, como aquellos contenidos específicos pensados directamente para el consumo no lineal, cuentan con una audiencia potencial heterogénea. Su público es, potencialmente, más amplio que el de la radio convencional. Según los datos del Estudio General de Medios, el mayor consumo de radio se da entre los 35 y los 54 años, con notables diferencias respecto al resto de franjas de edad, mientras que el consumo de Internet presenta un grado de penetración muy superior y en todas las franjas de edad entre los 14 y los 64 años<sup>35</sup>. A día de hoy, solo un 11% de españoles menores de 24 años escuchan la radio convencional<sup>36</sup>.

Respecto a la forma en que los consumidores escuchan los programas a la carta, se produce una diferencia significativa sobre el modo de escuchar

---

<sup>35</sup> Datos del Informe 2019 de AIMC, disponible en <https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2019/01/marco19.pdf>. Consultado el 25 de septiembre de 200.

<sup>36</sup> Datos consultados en <http://reporting.aimc.es/index.html#/main/radio>

radio en directo. Los podcast están diseñados para que puedan escucharse en diferentes dispositivos -consumo propio de la nueva cultura de pantalla (Barrios Rubio, 2016) que surge del ecosistema digital- y en cualquier momento, lo que facilita su consumo en todo lugar y en todo tiempo (González Alba, 2019). La edad media de consumo de podcast es de 38,8 años, muy por debajo de la franja de edad media de consumo de otro tipo de formatos radiofónicos.

**Tabla 7. Edad promedio de consumo de radio, según canal**

Fuente: Elaboración propia a raíz de datos del EGM

Radio internet	Radio FM	Radio OM	Radio TDT	Podcast	Total Generalista
41.3	47.8	61.0	46.4	38.8	53.6

Esta circunstancia será definitiva para el mercado publicitario, ya que multiplica las opciones. De hecho, cada vez son más los podcast que están explorando inserciones publicitarias diversas, desde el patrocinio y la mención hasta apuestas más innovadoras desde el ámbito empresarial. En este sentido, aunque las grandes empresas españolas aún hacen un uso muy deficiente del podcast (Parra Valcarce & Onieva Mallero, 2020), algunas como el BBVA han apostado por este formato con un éxito notable a nivel reputacional y a la hora de encontrar públicos más jóvenes. De hecho, el uso del *audio branding* ha supuesto para la entidad la consolidación de un producto capaz de mostrar una enorme coherencia entre los contenidos difundidos y las estrategias de la compañía (Barbeito-Veloso & Perona-Páez, 2019). Este tipo de iniciativas refrendan además la capacidad de adaptabilidad de la radio, que se ha demostrado repetidamente desde su

invención. En este caso, aportando soluciones comerciales comparativamente más económicas.

La evolución de una radio de consumo lineal, de características convencionales y contenidos generalistas y temáticos, hacia una nueva radio, que surge como modelo de negocio en los EE. UU y cuyo impulso innovador permite nuevos perfiles de emprendimiento para los periodistas y profesionales de la comunicación audiovisual, en el marco del movimiento Low Cost empresarial, modelo que surge precisamente en plena crisis económica y financiera. (Peinado-Miguel et al., 2017, p. 149)

#### *3.2.7.1 Nuevos dispositivos, nuevos oyentes*

Los nuevos hábitos de escucha a través de dispositivos móviles inciden también en factores hasta ahora no demasiado analizados y que tiene que ver incluso con aspectos de carácter psicológico. El oyente tradicional de radio lineal sintonizaba sus programas de radio convencional desde un receptor de radio que, por norma general, le acompañaba mientras realizaba otra serie de tareas. Así, en el periodo de máxima audiencia, entre las 7 y las 9 de la mañana, como se ha analizado en esta y otras muchas investigaciones, el oyente escuchaba -y aún escucha- las noticias mientras se asea, se prepara el desayuno, atiende a las obligaciones familiares y conduce hacia el trabajo.

Esa compatibilidad de la radio con la vida diaria de los españoles ha definido el modelo de radio y ha condicionado el modo en que los comunicadores se dirigían a sus audiencias. No es lo mismo dirigirse a una persona que está sentada en un sillón escuchando un programa sin interferencia de ninguna otra actividad (esquema que puede darse, por ejemplo, en el visionado de un informativo de televisión) que un ciudadano que, mientras lo oye, se está lavando los dientes o tratando de dar el desayuno

a su hijo pequeño. El grado de atención disminuye, pero, en cambio, el hecho de que la radio pueda meterse hasta en los aspectos más íntimos de una persona le otorgaba un cierto privilegio desde el punto de vista emocional. Esta es una de las razones por las que las estrellas de la mañana radiofónica se convertían en “uno más” de la familia, circunstancia que las propias empresas radiofónicas han explotado en diversas campañas publicitarias.

El hecho de que los oyentes sintonicen un programa desde las nuevas plataformas móviles modifica esta suerte de relación de empatía en un doble sentido. Por un lado, si esa escucha se produce en otro momento distinto al de su emisión, la conexión íntima se desvanece. El oyente elige escuchar el contenido en el momento en que considera oportuno. No parece razonable colegir que esa decisión interrumpa drásticamente la conexión habitual entre comunicador y oyente, pero sí al menos pone en el lugar del segundo el poder de decidir en qué situación se acompaña del primero. Pero es que, además, el hecho de escuchar un programa de radio informativa desde un dispositivo móvil le da al oyente la posibilidad de ampliar al momento los contenidos que escucha. Es decir, un teléfono es una herramienta de verificación, de comunicación y de retroalimentación. Veamos en qué sentido operan estas tres opciones.

Es un elemento de verificación porque permite al oyente comprobar la fiabilidad de las afirmaciones que escucha en el programa, lo que debería, en principio, obligar a los comunicadores a elevar el nivel de autoexigencia. Es decir, si el oyente puede comprobar en cualquier momento la exactitud de un dato, parece razonable pensar que no tendría mucho sentido aventurarse a difundir informaciones inexactas.

Es un elemento de comunicación en el sentido de que el oyente puede participar del contenido escuchado difundiéndolo a su vez en su red de

contactos, provocando conversaciones paralelas a raíz de los contenidos del programa en sus redes sociales. Esta comunicación paralela tiene su origen en el contenido escuchado y no es nueva. Su carácter disruptivo reside en la inmediatez con que puede producirse esa generación de nuevas comunidades en torno al contenido radiofónico. Los innovadores formatos de escucha y las nuevas herramientas de comunicación social han fortalecido la conversación paralela en torno a los contenidos radiofónicos. Una conversación que escapa al control de sus autores y que, llegado el caso, apenas pueden esforzarse en minimizar los daños reputacionales producidos. En cierto modo, el comunicador pierde el control del mensaje. Este pasa a manos de un ciudadano que, en muchos casos, lo agarra y retransmite “con el mismo instinto compulsivo que el de un jugador de ping-pong: las capta y rebota, sin detenerse a comprobar su veracidad” (Massot, 2017).

Es un elemento de retroalimentación en el sentido de que el oyente puede interactuar inmediatamente con el autor del contenido radiofónico. Este es aspecto novedoso. Hasta la irrupción de Internet en el modelo radiofónico, las reacciones del oyente a los contenidos únicamente podían producirse mediante llamadas telefónicas o cartas remitidas a sus autores. Pero, en todo caso, correspondía a los responsables del programa la decisión de darles salida. El oyente no tenía garantizado que su opinión viera la luz. Mediante el uso de redes sociales y herramientas de comunicación instantánea, el oyente de hoy puede, no solo comunicarse directamente con el comunicador radiofónico, sino asegurarse de que su opinión es escuchada, aun parcialmente, por otras personas.

El uso de dispositivos móviles para oír programas de radio, ya sea en consumo lineal o a la carta, modifica, además, el tipo de contenidos que puede ofrecer el autor. De hecho, las cadenas de radio han dejado de convertirse en las únicas con capacidad para transmitir formatos de audio a los

consumidores. Pero más allá del efecto que esta circunstancia pueda tener en el mercado radiofónico, ámbito este que escapa al objetivo de esta tesis, lo cierto es que las empresas radiofónicas empiezan a aprovechar las nuevas formas de escucha para transmitir contenidos paralelos al audio.

*La radio también aprende a sacar provecho de las apps para móviles con las que, a través de alertas y notificaciones, se genera el impulso de escucha; o con información en pantalla sobre el contenido emitido, algo que no aporta un receptor analógico. En definitiva, se apuesta por facilitar y enriquecer la experiencia de escucha, algo que brinda la tecnología digital y no la analógica. (Pedrero Esteban, 2020. p. 40)*

Diversos autores ya han analizado las muchas opciones que el nuevo modelo supone para la radio. Como apuntan Ortiz Sobrino, Castillo y Carrazoni (2018), “la hibridación de la radio con Internet y las plataformas digitales requiere de una redefinición de sus estrategias de programación, una readaptación a los nuevos hábitos de consumo de su audiencia y un replanteamiento de su estrategia comercial” (García Lastra-Núñez & Pedrero Esteban, 2019).

### *3.2.7.2 Radio y audio*

Las posibilidades parecen interminables. Pero todas ellas deben contar con este nuevo paradigma comunicativo en el que el oyente da por hecho que sus gustos deben ser tenidos en cuenta (Gas Gozalbo et al., 2019). En este sentido, la irrupción de mecanismos de inteligencia artificial que posibilitan la personalización del consumo aparece como el elemento clave de este nuevo ecosistema. Según un estudio de NPR y Edison Research realizado en 2020, el 54% de los ciudadanos ha utilizado algún tipo de tecnología comandada por voz. La personalización de los contenidos puede ser un aliado para los productores de contenidos informativos (Lafrance, 2018), pero para ello se

necesitan profesionales altamente cualificados en el manejo de las nuevas herramientas tecnológicas. Nuevas herramientas que pueden facilitar y optimizar los procesos y contribuir a diferenciar y potenciar las marcas radiofónicas<sup>37</sup>.

Ciertamente, el ascenso global del podcasting no puede entenderse sin su confluencia con algunas tendencias contemporáneas: la irrupción de la voz como gran herramienta de las llamadas tecnologías sin contacto, el capitalismo de plataformas que rige la economía mundial y el florecimiento de narrativas digitales que están conformando un nuevo canon cultural. (Espinosa de los Monteros, 2020)

La referencia al nuevo canon cultural contribuiría desde luego a consolidar un horizonte estimulante para el podcast, lleno de oportunidades. Pero ¿hasta qué punto el podcast supone un cambio de tal envergadura como para afirmar que contribuye de alguna manera a un nuevo paradigma cultural? Ciertamente, el consumo de audio a la carta se ha convertido en una constante. La irrupción de plataformas que permiten el consumo musical en *streaming*, sumado a la generalización de la banda ancha y de las tarifas de datos ilimitados, han disparado a compañías como Spotify o Apple podcast. Según el informe anual que realiza la Federación Internacional de la Industria Fonográfica (IFPI, por sus siglas en inglés), mientras que los ingresos totales por música grabada crecieron un 8,2%, los ingresos por *streaming* lo hicieron el 22,9%, hasta los 11.400 millones de dólares. Además, por primera vez estos

---

<sup>37</sup> Esta idea es analizada por Piñeiro-Otero, T., Terol Bolinches, R., Vila Fumas, P. (2019) Nuevos sistemas y soportes de distribución radiofónica. En García Lastra-Núñez, J., & Pedrero Esteban, L. (2019). La transformación digital de la radio: diez claves para su comprensión académica y profesional (J. García Lastra-Núñez & L. Pedrero Esteban (Eds.); Tirant lo Blanch)

ingresos por el consumo en línea superaron la mitad del dinero recaudado por música grabada, un 56,1%<sup>38</sup>. El hecho de que estas compañías hayan abierto sus puertas al mercado radiofónico no deja de ser un síntoma del peso que el audio puede tener en el futuro. Eso sí, convendría aquí plantearse si la palabra usada tiene alguna importancia o si se puede asumir con naturalidad que decir radio o audio es decir exactamente lo mismo.

El debate, aunque reciente, no es baladí en el mundo académico. La cadena británica BBC anunció el verano de 2020 que pasaría a denominar audio a su división de radio y pantallas a su división de televisión. Según el diario *The Sun*<sup>39</sup>, el objetivo de la cadena era enganchar a millones de personas de entre 18 y 34 años, personas que, en la actualidad, optan claramente por plataformas de consumo a la carta como Netflix o HBO. Parecería razonable aceptar el concepto audio como sinónimo de radio. En esta era de la audificación (Espinosa de los Monteros, 2020), lo improbable es que los nuevos métodos de escucha no irrumpieran de tal manera que acabaran colonizando el concepto. Aunque autores como Pedrero Esteban<sup>40</sup> consideren que lo importante no es tanto el concepto como que cada actor se reconozca a sí mismo, lo cierto es que nombrar algo es dotarle, en cierto modo, de existencia. Recurrimos aquí a Álex Grijelmo (Grijelmo, 2001), para quien el valor profundo de las palabras y la historia que han acumulado supone que cambien muy lentamente, en una evolución paralela a la del

---

<sup>38</sup> El informe puede consultarse en <https://www.ifpi.org/ifpi-issues-annual-global-music-report/>

<sup>39</sup> <https://www.thesun.co.uk/news/12475147/bbc-drop-words-television-radio/>

<sup>40</sup> Comunicación personal con el autor a través de Twitter. Disponible en <https://twitter.com/luismpedrero/status/1301468132083666945?s=20>

hombre en la que, al “adquirir nuevos sentidos, trasladan nuevos temores, llevan a euforias diferentes”. No parece baladí la referencia emocional. El valor de una palabra y su conexión con la cultura de una sociedad está ampliamente estudiada (López Quintás, Lázaro Carreter y otros) y conviene no escapar a esa dimensión, más aún cuando, en el caso del debate sobre si decir radio o decir audio, está implicado un medio de comunicación que, como se ha tratado de explicar en esta y otras muchas investigaciones, bebe en cierto sentido de la conexión emocional que se genera entre el comunicador y el oyente.

De hecho, a pesar de la consolidación de un nuevo modelo radiofónico más estratégico, el comunicador no ha dejado de tener un papel decisivo. Y no parece que esto vaya a cambiar en el futuro, a tenor de la reflexión compartida de directivos, consultores y comunicadores con los que se ha contactado para esta tesis doctoral.

*Si nos ponemos a pensar en todo el desarrollo digital, toda la incertidumbre... ¿cómo será la radio del futuro?, ¿cómo se consumirá?, ¿dónde estará el modelo de negocio? No tengo ninguna certeza, pero sí tengo muy claro que el comunicador va a jugar un papel muy importante. Porque, en el ecosistema digital, lo más importante es tener algo distinto, único, original... y eso en la radio se llama comunicador. A partir de ahí, tienes que establecer qué otros elementos de la audiencia le pueden ayudar a tener más audiencia y una proyección mayor. (Visiers, 2020)*

El papel del comunicador como eje vertebrador de toda estrategia adquiere así un valor de permanencia. El valor de distinción sigue siendo clave. La capacidad de una persona para contactar con grandes audiencias es un elemento sobre el que la ciencia no acaba de encontrar una respuesta unánime.

*Hay que poner en valor la intuición, ese sexto elemento, que es el conocimiento innato que lleva el profesional, que tiene que ver con su vocación, sus habilidades, sus capacidades... y que es difícilmente evaluable. Es un intangible. En la radio hablamos de radiogenia. ¿Por qué un comunicador conecta y otro no lo hace haciendo lo mismo, teniendo los mismos ingredientes...? Tiene que ver con esos elementos que tiene que ver con la magia de la comunicación, de la que cada vez sabemos más cosas y tenemos mejores aproximaciones, pero, al final, es... ¿por qué empatizas más con una persona que con otra? Ahí juegan muchos elementos. Hay quien, de manera innata, tiene esos ingredientes y los tiene en mayor medida. Todos los grandes profesionales que han tenido la capacidad de llegar a grandes públicos tienen una serie de ingredientes en común, que son los que les dan esa fuerza. (Domingo de Blas, 2020)*

Esos ingredientes a los que se refiere Domingo de Blas siguen siendo pieza clave para el éxito de cualquier apuesta radiofónica, ya sea en el mercado tradicional como en los nuevos formatos. Cuestión aparte es si, en el nuevo ecosistema, pueden surgir nuevos nichos de mercado que demanden comunicadores de otro tipo. En cierto sentido, igual que ha ocurrido con el concepto de periodismo ciudadano, ampliamente discutido, pero que irrumpió con fuerza a raíz de la popularización del uso de los teléfonos móviles, en los últimos años se está difundiendo lo que Mauricio Cabrera (2020) llama el *narrador ciudadano*.

Los medios aún no terminaban de dar aviso de recibido cuando nuevas plataformas, algoritmos y transformaciones llegaron a destrozar lo establecido y a sumergirlos en un conflicto existencial del que aún no se recuperan. En ese contexto de caos, había algunos que miraban de reojo la transformación, que se inquietaban, pero que entre buenos sueldos, notoriedad y publicidad aparecían como la parte privilegiada de la industria: la televisión y sus múltiples talentos, presentadores y narradores, quienes haciendo un paralelismo con la realidad social en la pandemia equivalen a los

futbolistas que encerrados en una casa con alberca gigante, jardín y millones de dólares en el banco le hablan a la sociedad sobre la crisis que están viviendo (Cabrera, 2020).

Cabrera describe un proceso histórico que arranca con los atentados terroristas del 11S y que, gracias a los teléfonos móviles, acabó convirtiendo al ciudadano corriente en protagonista de la comunicación social<sup>41</sup>. Así, poco a poco y aprovechando nuevos soportes tecnológicos como Twitch, personas que no vienen estrictamente de ámbitos propios de la comunicación reglada, se convierten en presentadores o narradores de productos audiovisuales. Estos individuos convierten en clave del éxito una cierta concepción *amateur* de la comunicación. Su auge coincidió en el tiempo con la pandemia mundial por el covid-19. Está por ver si la reclusión forzada de millones de ciudadanos puede explicar en cierto modo esa mitificación de lo hogareño, de lo *hecho en casa*. En el mundo del audio, plataformas como Clubhouse, que simulan salas

---

<sup>41</sup> Son muchas las publicaciones que en la última década han alertado sobre los riesgos de estas comunicaciones ciudadanas incontroladas. En este sentido, parece relevante la aportación que hace el Papa Francisco en su mensaje con motivo de la Jornada Mundial de las Comunicaciones Sociales de 2021: “Pero ya se han vuelto evidentes para todos también los riesgos de una comunicación social carente de controles. Hemos descubierto, ya desde hace tiempo, cómo las noticias y las imágenes son fáciles de manipular, por miles de motivos, a veces solo por un banal narcisismo. Esta conciencia crítica empuja no a demonizar el instrumento, sino a una mayor capacidad de discernimiento y a un sentido de la responsabilidad más maduro, tanto cuando se difunden, como cuando se reciben los contenidos. Todos somos responsables de la comunicación que hacemos, de las informaciones que damos, del control que juntos podemos ejercer sobre las noticias falsas, desenmascarándolas. Todos estamos llamados a ser testigos de la verdad: a ir, ver y compartir”. Texto completo disponible en <https://press.vatican.va/content/salastampa/es/bollettino/pubblico/2021/01/23/mens.html>

de conversaciones a las que solo se accede por invitación, no son más que la última prueba de un mundo aparentemente nuevo en el que lo remoto ya no es sinónimo de distancia, sino de nueva comunicación mediada y medible.

La aplicación nace -y no es casualidad- en 2020, un año marcado por la pandemia y por la emergencia del audio, de la voz, como herramienta y vehículo de la nueva era digital. Marc Andreessen, conocido inversionista de Silicon Valley, fue uno de los fundadores de esta red que nace como espacio virtual y sonoro en el que distintos gurús intercambiaban sus opiniones acerca de cómo había que reaccionar tras la pandemia, cómo reconstruir el sueño americano<sup>42</sup>.

En todos estos casos, como se apuntaba anteriormente, la presencia del comunicador -ya sea en su vertiente tradicional o en los nuevos roles descritos- sigue siendo piedra angular del mercado. De hecho, es su personalidad la que mueve a las audiencias a seguirle. Es evidente que los rasgos del comunicador de estos nuevos formatos son diferentes a los del locutor tradicional de radio, pero, en todo caso, no parece que, como sucede en otros ámbitos, los nuevos formatos de radio -o de audio- vayan a cimentarse en liderazgos alternativos a los de la voz humana. De hecho, la palabra de una persona sigue siendo el fin en las búsquedas de formatos a través de los llamados altavoces inteligentes, que aparecen como agregadores:

---

<sup>42</sup> Información publicada por El País en [https://elpais.com/elpais/2021/01/18/dias-de-vino-y-podcasts/1611002519\\_536093.html](https://elpais.com/elpais/2021/01/18/dias-de-vino-y-podcasts/1611002519_536093.html). Consultado el 23 de enero de 2021. Es interesante como en clubhouse existe una cierta fascinación por la palabra, elemento clave de la radio, como señala la autora de la noticia, María Jesús Espinosa de los Monteros: “Esta nueva app de moda coloca en el centro, nuevamente, la voz, incrementando así el fenómeno de la era de la audificación que cada vez se ensancha más”.

Junto a las vías tradicionales de distribución de la señal, analógicas y digitales, han surgido otros actores que ayudan a multiplicar la audiencia. Los agregadores se han convertido en herramientas de enorme utilidad en este proceso, a pesar de ser ajenos a las cadenas; como también lo son YouTube, las redes sociales, las alertas (que avisan, pero también dirigen tráfico a la web) y, más recientemente, los altavoces inteligentes. (Legorburu et al en García Lastra-Núñez & Pedrero Esteban, 2019, p. 79)

Se abre aquí un campo interesantísimo que está siendo objeto del debate de la academia. Esos altavoces se ofrecen como medio para llegar a la radio. Una voz ni demasiado real ni demasiado robótica ejerce de intermediaria para que mi voz y la de quien deseo escuchar se pongan en contacto. Sin embargo, en la búsqueda el oyente en potencia no desea encontrar a Siri o a Alexa, sino a otro, a un igual. El algoritmo aparece aquí encuadrado en su limitación. Ofrece lo que está llamado a ser: un intermediario entre personas que se buscan.

## 4. RESULTADOS: EL CASO DE LA CADENA COPE

### 4.1 Introducción al campo de estudio

#### 4.1.1. Los orígenes de la cadena

La Cadena Cope es paradigmática en el uso de la estrella radiofónica. Apuntemos aquí dos aproximaciones al concepto que aportan dos periodistas de la Cadena Cope, objeto de estudio del presente estudio. Veamos una posible definición de estrella.

*Figura de la comunicación en radio, cuya audiencia aparece asegurada por los oyentes, con las mismas características que poseen en la actualidad: Los comunicadores estelares proporcionan importantes beneficios a la empresa. Perciben elevadas sumas económicas. Son capaces de trasladar la audiencia a otro medio de comunicación, un poder que les permite gozar de voz y voto en la empresa. Logran una empatía o vinculación emotiva del oyente en sus programas (...) Los comunicadores doblegan, incluso, voluntades y atenazan al medio que los ha contratado. La luz de la estrella radiofónica brilla con mayor fuerza que la luz del medio (González Díaz, 2001).*

Las estrellas de la radio suponen un valor indiscutible. Sánchez redondo propone esta otra definición:

*Aportan sus programas, su equipo, la publicidad, la audiencia y, consecuentemente, cobran un porcentaje de la publicidad emitida en sus espacios, pagan tanto a su equipo como a sus colaboradores, es decir, de facto funcionan como una empresa subcontratada y con total independencia (...) Al tratarse de personas independientes que defienden su prestigio y su audiencia cada día, exigen una mayor cuota de libertad a la hora de expresar opiniones, convocar tertulios o establecer conexiones con personajes de la vida pública. (Sánchez Redondo, 2001, p. 187)*

Pero ese uso del modelo de la estrella no es propio de la cadena desde su origen, sino que es la salida que encuentran sus responsables a una crisis económica y de modelo en los años 80 (Bru, 2006). Fue en la década de 1950 cuando “se va dando forma en España a una red de emisoras de radio de la Iglesia” (Bru, 2006, p. 21).

En todo caso, es llamativo el condicionamiento que la propia cadena se marca al contar con un ideario que refleja su razón de ser, y que se expresa en los siguientes objetivos<sup>43</sup>:

- Difundir la doctrina y actividades de la Iglesia Católica.
- Orientar a la opinión pública con criterio cristiano.
- Colaborar en la promoción humana, social y cultural de la sociedad en general.
- Ofrecer programas informativos de noticias, comentarios, editoriales y demás servicios que pueden enmarcarse en esta temática.
- Ofrecer programas recreativos de sano esparcimiento.

La manera en que una emisora con estos objetivos puede acabar convertida en el mascarón de proa de un influyente grupo de comunicación español es llamativa. La historia de la emisora hay que fijarla en el final de los años 50, en el contexto de un país que empieza a ocupar un espacio en la política internacional, pero que aún sufre las consecuencias de una grave y prolongada crisis económica.

---

<sup>43</sup> Extraído del ideario de la Cadena Cope. Consultado el 7 de julio de 2020 y disponible en <https://www.cope.es/pagina/ideario>

*La presencia de España en instituciones internacionales supuso un cierto desahogo para el régimen franquista. Este proceso de integración de España comienza en 1953 con la firma de un acuerdo con Estados Unidos para la instalación de bases militares en el país; siguió, ese mismo año, con el Concordato entre el Estado español y la Santa Sede que incluía el llamado derecho de presentación, por el que Franco podía proponer y/o vetar obispos; y se consumó con el ingreso de España en la Organización de las Naciones Unidas (ONU) el 14 de diciembre de 1955. En este sentido, la filiación anticomunista del franquismo actuó de resorte para la legitimación del país por parte de las potencias aliadas en el contexto polarizado de la Guerra Fría. (García de Cortázar, 2002)*

Respecto a la situación económica del país en la década de los 50, sin ser este el espacio para un análisis exhaustivo, sí conviene apuntar a las enormes dificultades que aún arrastraba el país. Aunque el franquismo empezó a dotarse de perfiles más técnicos en la gestión -sobre todo, con el nuevo Gobierno que se forma en 1957- y la recuperación europea tras la Segunda Guerra Mundial comenzaba a sentirse, aunque tímidamente, en España, la situación distaba mucho de ser solvente. Buena muestra es el hecho de que no fue hasta el año 1955 cuando el país recuperó la renta per cápita que había en 1929. Fue a partir de 1959, gracias a la aprobación del Plan Nacional de Estabilización Económica, cuando España dejó atrás el periodo de autarquía económica y se abrió a una cierta liberalización, lo que provocó un crecimiento económico sin precedentes que, incluso, ha sido bautizado como el milagro económico español. Gracias a ese plan, se unificaron los distintos tipos de cambio existentes, se elevó el tipo de cambio del Banco de España, se produjo una drástica reducción del gasto público y un incremento de los ingresos, y se propició el ingreso de España en organismos como el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización Europea para la Cooperación Económica (OECE) o el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF). Como consecuencia, España logró superávit, reducir la

inflación, un despegue enorme en el sector turístico y la consolidación de una clase media consumidora. El Producto Interior Bruto español creció un 7,31% entre 1961 y 1973, según datos del Banco de España.

En el ámbito de los medios de comunicación, el contexto en el que surgen las primeras emisoras parroquiales que derivarían en la fundación de la Cope, los años 50 están marcados por las primeras emisiones de Televisión Española en 1956. Como ya se ha comentado en esta investigación, esa fue la primera gran crisis a la que se enfrentó la radio española. En todo caso, eran años de notable censura por parte del régimen franquista, con la Ley de 22 de abril de 1938 de Prensa, aún en vigor. Dicha norma establecía la censura previa, el registro oficial de periodistas y la posibilidad de que el Gobierno nombrara a los directores de los periódicos, entre otras directrices claramente restrictivas.

*... despertar en la Prensa la idea del servicio al Estado y de devolver a los hombres que de ella viven la dignidad material que merece quien a tal profesión dedica sus esfuerzos, constituyéndose en apóstol del pensamiento y de la fe de la Nación recobrada a sus destinos.<sup>44</sup>*

Tradicionalmente, se ha citado a Manuel Fraga Iribarne como el iniciador de un camino de cierta apertura en la libertad de prensa, desde su llegada al Ministerio de información y Turismo en 1962. Ciertamente, suya es la Ley 14/1966, de 18 de marzo, de Prensa e Imprenta, que corrige algunos tics autoritarios de la anterior, pero, en ningún caso puede hablarse de una norma que fomente la libre circulación de informaciones. García de Cortázar

---

<sup>44</sup> Ley de 22 de abril de 1938, de Prensa. Boletín Oficial del Estado, 550, de 24 de abril de 1938, 6938 a 6940. Recuperado de <https://www.boe.es/datos/pdfs/BOE/1938/550/A06938-06940.pdf>.

se refiere a esta norma como aquella que “transforma la censura en autocensura, y que no impidió que muchos editores fueran sancionados y algunos medios clausurados” (García de Cortázar, 2002, pág. 281). En principio, la ley introducía elementos de cambio importantes como la anulación de la censura previa como procedimiento normal -aunque, en realidad, desde 1951 ya se empezó a delegar esta función en los propios directores de periódico o que se consignara a la iniciativa privada -en vez de al interés general- el dominio de la empresa periodística<sup>45</sup>, pero, a la postre, no supuso un cambio estructural.

En todo caso, cuando la Cadena Cope empieza a gestarse no puede hablarse de un sistema de libertad de prensa en España, lo cual es de un interés crucial a la hora de analizar el modo en que nació un nuevo medio de comunicación. Las ventajas que la radio podía ofrecer a la Iglesia Católica a la hora de difundir sus mensajes eran evidentes y tienen que ver con las propias características de la radio como medio de comunicación: alto grado de penetración en la sociedad, capacidad de hacer compatible la escucha con otras actividades y, sobre todo, la posibilidad de escuchar, sin intermediarios, la voz de sacerdotes, obispos, cardenales y del Papa. Esto puede parecer, desde la perspectiva actual, cosa menor, pero en el mundo de los años 30 y 40, la inmensa mayoría de los católicos nunca habían oído la voz del Santo Padre. Así, el 12 de febrero de 1931 el Papa Pío XI inaugura Radio Vaticana. En España hubo que esperar a los años 50 para que, en algunos pueblos y núcleos rurales, algunas personas empezaran a difundir contenidos religiosos a través de altavoces colocados en diferentes espacios. Se trataba de estaciones rudimentarias que tenían su base en parroquias y domicilios

---

<sup>45</sup> Ley 14/1966, de 18 de marzo, de Prensa e Imprenta. Boletín Oficial del Estado, núm. 67, de 19 de marzo de 1966, 3310 a 3315. Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/1966/03/19/pdfs/A03310-03315.pdf>

particulares. En un primer momento, aquella iniciativa fue ordenada bajo el nombre de Estaciones Audiodifusoras de Acción Católica. Que fuera esta forma de apostolado la que promoviera estas primeras iniciativas radiofónicas religiosas no es casual. A mediados de los 50 había en España medio millón de personas que colaboraban con alguna asociación de Acción Católica. Su influencia era notable en España, hasta el punto de que, ya en 1946, se pidió la libertad de prensa en un texto publicado en su revista *Ecclesia* (Chuliá Rodrigo, 1999). En todo caso, no parece que estas reclamaciones escaparan a una cierta lógica interna.

*Es obvio que la Iglesia no pretendía desestabilizar el sistema político gracias al cual había adquirido un protagonismo público del que había carecido en los últimos siglos. Sus demandas a favor de una modificación del régimen jurídico de la prensa tenían un claro componente de interés institucional propio. La Iglesia representaba, junto con Falange, el mayor poder publicista del régimen franquista. (Chuliá Rodrigo, 1999)*

Las emisiones a través de rudimentarios sistemas de megafonía en los pueblos fueron poco a poco sustituidas por transmisiones de onda corta, englobadas ya en emisoras de titularidad parroquial que fueron propagándose poco a poco en los años 50. Esta proliferación de emisoras obligó incluso al Estado a tratar de ordenarlas en el marco legal<sup>46</sup>. Lo cierto

---

<sup>46</sup> Primero en Decreto de 14 de noviembre de 1952 sobre regulación de estaciones radiodifusoras comarcales de onda media. Boletín Oficial del Estado, núm. 331, de 26 de noviembre de 1952, 5605 a 5606. Recuperado de <https://www.boe.es/datos/pdfs/BOE//1952/331/A05605-05606.pdf>. Y, posteriormente, en la Orden de 20 de julio de 1954, acordada en Consejo de Ministros, por la que se convoca el concurso para organización y ejecución de programas en emisoras comarcales de radiodifusión. Boletín Oficial del Estado, número 240, de 28 de agosto de 1954, 5925 a 5928. Recuperado de <https://www.boe.es/datos/pdfs/BOE//1954/240/A05925-05928.pdf>.

es que, según cálculos del Ministerio de Educación, a finales de 1956, había en España cerca de cien emisoras parroquiales<sup>47</sup>. El dato es significativo, ya que, según publicó ese mismo año <sup>48</sup> José María Arto Madrazo, jefe del Departamento de Emisión Privada y Asuntos Internacionales de la Dirección General de Radiodifusión, en toda España se calcula la existencia de 186 emisoras, siendo el primer país de Europa en número de cadenas. La misión de esta embrionaria red de emisoras era difundir la doctrina católica y llevar el pensamiento cristiano al día a día de los españoles. (Bru, 2006). Pero para que esto fuera posible, esa red debía llegar a ser un proyecto de índole nacional, cuya historia y vicisitudes han sido ya documentadas ampliamente por diferentes autores (Bru, 2006; González Díaz, 2001; Sánchez Redondo, 2001; Visiers, 2015), y de las que solo se apuntan aquí sus principales hitos.

Manuel María Bru apunta como paso fundamental en el camino por el que las radios de la Iglesia empezaron a ser tomadas en serio en el sector, su intervención en el Plan Nacional de Radiodifusión de 1958 (Bru, 2006). Este hecho es de cierta importancia, ya que dos años antes se había producido una primera reunión entre la Dirección General de Radio, es decir, el Estado, y representantes tanto de la Red de Emisoras del Movimiento como de las cadenas privadas, de las que fueron excluidas las radios de la Iglesia.

En octubre de 1959, cuando finalmente la Conferencia de Metropolitanos -embrión de lo que hoy es la Conferencia Episcopal Española-, da luz verde al logotipo de la Cadena de Ondas Populares Españolas, esta

---

<sup>47</sup> Consultado el 9 de septiembre de 2020 en

[http://ares.cnice.mec.es/mcs/web/documentos.php?seccion=3&s=176&cPath=2\\_71&id=39](http://ares.cnice.mec.es/mcs/web/documentos.php?seccion=3&s=176&cPath=2_71&id=39)

<sup>48</sup> El informe de Arto quedó reflejado en la ponencia titulada “La radiodifusión y su aspecto internacional”, presentada al Congreso Internacional de Ingenieros de Telecomunicaciones. Citado por (Sánchez Redondo, 2001. p . 36)

entidad agrupa a cerca de 200 emisoras parroquiales y 31 diocesanas. Los primeros años de andadura de la red de emisoras no estuvieron exentos de dificultades legales, lo que desmiente la tesis de que las obras de la Iglesia fueran siempre apoyadas incondicionalmente por el régimen.

*Con tesón, trabajo y paciencia de la Iglesia española, no solo fueron resolviendo los conflictos diarios, sino que van consiguiendo una situación de igualdad en el panorama español de la radiodifusión. A tenor de las divergencias, desacuerdos y tensiones que se han puesto de manifiesto, queda claro que a pesar del Estado confesional que había en esos momentos en España, la Iglesia no disfrutó, a la hora de desarrollar su Plan de Radiodifusión, de las ventajas que pudieran haberse esperado o que se le han atribuido, sino más bien lo contrario. (Sánchez Redondo, 200., p. 73).*

La siguiente etapa en la consolidación de la Cope fue conseguir ser tenida en cuenta en igualdad de condiciones en el Plan Transitorio de Ondas Medias, aprobado por Decreto de 23 de diciembre de 1964. Dicho texto supone, para algunos autores, el verdadero inicio de la historia de la radio en España (Peinado Miguel, 1998). El Plan del Gobierno establece cuatro grandes grupos de emisoras: las que eran propiedad del Estado, las emisoras del Movimiento, las cadenas de la Iglesia Católica y las emisoras privadas locales. Para el año 1965, la Cope cuenta ya con 50 emisoras concedidas de Onda Media.

Los años 70 fueron los de la consolidación jurídica de la Cadena Cope como red de emisoras de índole nacional competitiva (Visiers Lecanda, 2015). No fue hasta 1979 cuando esa red pasa a denominarse “Radio Popular S.A. Cadena de Ondas Populares Españolas”. De esa década también conviene destacar el escaso éxito que tuvo la Cope en el reparto de frecuencias que el Plan de Frecuencias de Ginebra de 1975 había concedido a España. Consiguió tres frecuencias para Canarias y dos para la península y Baleares de las 29

posibles (Bru, 2006). Cada una de esas dos frecuencias se repartieron, una para 21 emisoras, y otra para otras 20, cada una con 70kw.

#### **4.1.2 Años 80: Las estrellas llegan a la Cope**

Si por algo es conocida la Cadena Cope en el sector es por su apuesta por el llamado modelo de la radio de las estrellas. El origen de esta apuesta empresarial hay que encontrarlo en los años 80. La Cope atravesaba en el arranque de esa década una grave crisis económica y las estrellas aparecieron como la solución. Así, José Luis Gago ficha en 1983 a Luis del Olmo y a Encarna Sánchez y lo hace bajo un tipo de contrato mercantil que les ofrecía a los profesionales gozar de importantes beneficios económicos a la hora de gestionar las inserciones publicitarias. El objetivo era mejorar la audiencia, pero su decisión abrió el camino a las tensiones que, desde entonces, no han dejado de producirse en la emisora (Visiers Lecanda, 2015) para tratar de hacer compatible el éxito comercial con los objetivos evangélicos a los que hace mención el ideario de la cadena.

*Se trata de una realidad que desde entonces hasta ahora generará una constante tensión, como se verá en la historia reciente de la programación de Cope, puesto que se extendió al menos hasta el año 2010, propia del siempre difícil equilibrio entre los orígenes, fines evangelizadores y doctrinales de la cadena y una programación competitiva que cuente con profesionales cualificados de la radio en un mercado cada vez más ajustado y que busca una audiencia mayor que sea atractiva para los anunciantes y garantice la viabilidad del negocio empresarial. (Visiers, 2015, pág. 153)*

La realidad es que ese modelo de negocio supuso un éxito indiscutible para la emisora. Y que, desde entonces, ha tenido que convivir con la misión evangelizadora que, a veces con dificultades, sigue transmitiendo la Cope como emisora católica. Como afirma Juan Félix Cabasés, exdirector de Radio

Vaticana, “una radio católica tiene que iluminar su opinión con la idiosincrasia cristiana y sintonizar con los creyentes y abrir una posibilidad a los que no lo son. Tiene que dar sentido a la vida” (Diez & Dasilva, 2014). ¿Es la Cope esa emisora cuyos comunicadores “iluminan su opinión” con la “idiosincrasia cristiana”? Sin ánimo de querer dar una respuesta única a esa cuestión, que merecería por sí sola una investigación, sí parece necesario plantear el tema para poder entender la particular idiosincrasia de la Cadena Cope, inserta como una más en la batalla comercial por el liderazgo de la radio privada en España, pero, a la vez, al servicio de unos principios que, a priori, deberían suponer un lastre a la hora de tomar determinadas decisiones en el ámbito empresarial.

En este sentido, cuando en los años 80 las grandes estrellas llegan a la Cope, incluso desde algunos años antes, cuando la cadena puede considerarse ya una red de emisoras de alcance nacional, deja de ser vista en el sector como una radio púlpito (Balsebre, 2002), y empieza a ser considerada una más en la disputa por la audiencia.

El propio ideario de la Cadena COPE parece reconocer la contradicción implícita en la compleja estructura de la emisora, al realizar la siguiente afirmación:

*Es verdad que, a diferencia de otros modelos de radiodifusión católica, esta Cadena ha optado por el carácter "general, profesional y comercial" de su programación, jugando en el mismo terreno que las grandes firmas europeas de la Radio. El que Cope no sea emisora "religiosa" porque su programación es fundamentalmente "profana" conlleva esa limitación; pero supone una*

*"presencia misionera" que no podría darse en otro supuesto por ser la suya una audiencia general, no marcada necesariamente por su adscripción religiosa.<sup>49</sup>*

El ideario soslaya esa contradicción y la convierte en una oportunidad, en este caso, para la presencia misionera, es decir, para que, aunque las opiniones de sus colaboradores no sean las de la Iglesia, la música general sí lo sea. Y esto tenía especial importancia porque, si la Cope no conseguía ser viable económicamente, de poco serviría la evangelización que buscara con sus mensajes.

*...si se consiguiese incrementar su audiencia y, por tanto, aumentar los ingresos y resolver los graves problemas económicos que tenía, ya habría tiempo para aumentar el espacio para la labor pastoral de forma directa o indirecta, como se establece en sus estatutos. (Sánchez Redondo, 2001, p . 188)*

La audiencia respondió a la apuesta por las estrellas. Luis del Olmo cosechó buenos resultados de audiencia con Protagonistas (1983-1991). Al final de la década, sin embargo, fue poco a poco perdiendo adeptos en las primeras horas de emisión, debido en gran parte al ascenso del programa de Antonio Herrero en Antena 3 Radio y a la solidez del matinal de la Cadena SER. Aún así, mantenía unos datos sólidos que, de hecho, le convirtieron en el periodista español mejor pagado cuando, en el verano de 1991, fue fichado por la ONCE para presentar su programa en la recientemente creada Onda Cero Radio. Según algunas informaciones periodísticas<sup>50</sup>, Del Olmo fichó por

---

<sup>49</sup> Ideario de la Cadena Cope. Disponible en <https://www.cope.es/pagina/ideario>

<sup>50</sup> Estos datos fueron publicados por El País en la edición del 4 de julio de 1991. Disponible en [https://elpais.com/diario/1991/07/04/radiotv/678578401\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1991/07/04/radiotv/678578401_850215.html). Consultado el 28 de septiembre de 2021.

600 millones de pesetas al año. A esa cantidad habría que añadir un porcentaje por los ingresos publicitarios. Precisamente es este tipo de relación con la empresa lo que acaba definiendo a la propia estrella. Hasta tal punto las cadenas de radio eran conscientes de la dependencia que tenían de sus estrellas, que les permitían participar de los ingresos publicitarios que generaban.

*La radio es la magia. Los locutores, los magos. Y los mensajes que salen de sus transistores, modulados por las voces de infinidad de magos, que utilizan técnicas dispares, recursos sonoros, clásicos e innovadores, que se hacen cómplices de la audiencia, son las prestidigitaciones que a todos nos sorprenden. (Rodero Antón, 2008)*

Aquella Cope de los 80 empezó a combinar el éxito de audiencia y el éxito publicitario, si es que pueden separarse ambos. Era una radio en la que Luis del Olmo y Encarna Sánchez, como los magos a los que alude Rodero Antón, iban construyendo el relato de cada día.

**Tabla 8. Audiencia de Protagonistas (9 a 12 horas) en Cope (83-92)**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del EGM

<b>AÑO</b>	<b>OYENTES</b>
<b>1983-84</b>	817.000 (de 10h A 12h)
<b>1984-85</b>	1.332.000
<b>1985-86</b>	1.550.000
<b>1986-87</b>	1.498.000
<b>1987-88</b>	1.299.000
<b>1988-89</b>	1.203.000
<b>1990-91</b>	1.136.000
<b>1991-92</b>	1.034.000

El caso de Encarna Sánchez era diferente, a pesar de que también fue fichada desde Radio Miramar Barcelona. Se ocupó en primer lugar de la franja nocturna (presentó *Encarna de noche* entre 1983 y 1984) y, posteriormente, en la tarde, cuyo programa, *Directamente Encarna*, lideró la audiencia durante todos sus años de emisión (1984-1996). A su muerte, ninguna de las personas que presentaron la tarde en los años posteriores (Mari Cruz Soriano, María José Navarro, María Teresa Campos, José Antonio Abellán y Federico Jiménez Losantos, etc.) logró mantener esos niveles de audiencia.

Finalmente, en 1991 se produce la salida de Luis del Olmo de la emisora, con destino a Onda Cero. Los directivos de la emisora reconocen que no se hicieron bien las cosas, pero en todo caso, su salida dejó un profundo hueco en la Cope.

*En 1991 deja la cadena Luis del Olmo contratado por Onda Cero, recién adquirida por la ONCE. Su marcha supuso una caída inmediata de la audiencia y, por consiguiente, de los ingresos por publicidad que determinaron que el ejercicio 1991 se cerrase con fuertes pérdidas. Esta situación se prolongó durante los primeros meses de 1992 y, ante la situación crítica en que se encuentra la empresa, el Consejo de Administración decide nombrar consejero delegado con amplios poderes a Eugenio Galdón, que ya había tenido un breve paso por la empresa en 1984 y conocía sus peculiaridades. (Sánchez Redondo, 2001, p. 191)*

#### **4.1.3 El antenicidio**

La temporada 1992-93 es clave en la historia de la Cadena Cope. La salida de Luis del Olmo había mermado las audiencias de la emisora y la temporada posterior, con Antonio Jiménez y González Ferrari, no da los

resultados esperados. Justo entonces se produce el llamado *antenicidio*, ya relatado en esta investigación, y la Cope decide fichar a buena parte de los profesionales de Antena 3 Radio que se habían quedado huérfanos tras la compra del Grupo Prisa. La Cope vuelve a apostar por el modelo de las estrellas, con resultados, como veremos, muy positivos.

*Los cambios producidos en el accionariado de Antena 3 Radio durante el pasado verano, con la entrada de Jesús Polanco y la salida de sus profesionales más carismáticos, ha generado una verdadera revolución en el negocio de las ondas. Las estrellas radiofónicas buscan la mejor oferta, apoyados en la estela de oyentes que desplazan consigo a través del dial (Tello, 1992).*

Resulta muy significativo el comportamiento de la audiencia en aquellos años. El cambio de los principales locutores de Antena 3 Radio a la Cope, liderados por Antonio Herrero y José María García, supusieron un inmediato cambio en las audiencias de ambas emisoras.

**Tabla 9. Audiencia acumulada de SER y Cope entre 1990 y 1994**

Fuente: Elaboración propia a raíz de datos del EGM

<b>TEMP.</b>	<b>OYENTES SER</b>	<b>OYENTES COPE</b>	<b>OYENTES RNE</b>	<b>OYENTES A3 RADIO</b>	<b>OYENTES OC</b>
<b>1990-91</b>	2.763.000	1.480.000	2.173.000	2.460.000	-
<b>1991-92</b>	2.677.000	1.499.000	2.016.000	2.404.000	1.330.000
<b>1992-93</b>	2.691.000	2.487.000	2.50.000	1.237.000	1.861.000
<b>1993-94</b>	3.208.000	3.054.000	1.924.000	111.000 <sup>51</sup>	2.171.000

<sup>51</sup> El dato hace referencia a la audiencia de Sinfo Radio, la emisora de música clásica en que el Grupo Prisa convirtió Antena 3 Radio, y se corresponde a la tercera ola de 1994.

En la tabla están referidos los datos de audiencia acumulada de las temporadas, pero si se observa el comportamiento de la audiencia en la segunda ola del EGM de 1992, se comprueba cómo entonces Antena 3 Radio había conseguido doblar en audiencia a la Cadena SER, con el inevitable valor simbólico -y no solo- que eso suponía.

**Tabla 10. Audiencia acumulada en la 2ª ola de 1992**

Fuente: Elaboración propia a raíz de datos del EGM

SER	A3 RADIO	RNE	COPE	OC
2.802.000	2.889.000	1.954.000	1.069.000	1.260.000

El dato de esta segunda ola del EGM se conoció en el mes de junio de 1992. Apenas un mes después, el 14 de julio, el Consejo de Administración de Antena 3 Radio destituyó al presidente y accionista mayoritario de la cadena, Javier de Godó. Sin embargo, unos días después y tras vender Godó sus acciones al grupo Prisa, este era restituido en el cargo, lo que, una vez la empresa dueña de la SER había tomado el mando, acabó provocando la salida inmediata de los principales comunicadores de la cadena, entre ellos, José María García, Luis Herrero y Federico Jiménez Losantos. En febrero de 1994, Prisa impulsa la Sociedad de Servicios Radiofónicos Unión Radio S.A, creada para gestionar la actividad de la Cadena SER y de Antena 3 Radio. En ese momento, los periodistas Luis Herrero, Antonio Herrero, Luis Ángel de la Viuda, Manuel Martín Ferrand, José María García, Federico Jiménez Losantos, Melchor Miralles y Pedro J. Ramírez, amplían una denuncia presentada meses antes ante el Servicio de Defensa de la Competencia. Acusaban a Prisa de aprovecharse de una posición de dominio en el sector. En realidad, el argumento de fondo era que la Cadena SER había comprado la segunda

emisora del país, su más inmediata competidora, para posteriormente integrarla en la SER y lograr una posición que dificultaba enormemente la competencia. Los denunciantes reclamaron a Competencia "que se determinen las presuntas responsabilidades criminales contra cualesquiera persona que resultare criminalmente responsable y presuntamente contra: don Jesús de Polanco, don Juan Luis Cebrián y el director general de Telecomunicaciones, don Javier Nadal"<sup>52</sup>.

El diario El País, propiedad del Grupo Prisa, publicó en febrero de 1994 un editorial en que criticaba a los autores de la denuncia:

*Ellos: unos periodistas con nombres y trayectorias conocidos. Tanto, que su incesante presencia en las ondas -especialmente en la cadena de la Conferencia Episcopal- constituye la mejor refutación de que exista situación de monopolio en la radiodifusión española. Sería ofenderles pensar que desconocen la diferencia entre los delitos de los que entiende el Código Penal y las cuestiones administrativas que dirime el Tribunal de la Competencia. En realidad no les importa, la denuncia es lo de menos. Simplemente les ha parecido conveniente, en defensa de los intereses comerciales que representan, volver a poner en circulación un asunto con el que piensan que puede perjudicar a sus competidores<sup>53</sup>.*

Finalmente, en mayo de 1994, el Consejo de Ministros dio luz verde a la operación de concentración que suponía la creación de Unión Radio. Lo hizo a pesar del dictamen desfavorable del Tribunal de Defensa de la Competencia.

---

<sup>52</sup> Texto de la denuncia presentada por los ocho periodistas citados. Consultado en [https://elpais.com/diario/1994/02/03/opinion/760230013\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1994/02/03/opinion/760230013_850215.html) el 7 de noviembre de 2020.

<sup>53</sup> Editorial publicado por El País el 3 de febrero de 1994. Disponible en [https://elpais.com/diario/1994/02/03/opinion/760230013\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1994/02/03/opinion/760230013_850215.html). Consultado el 7 de noviembre de 2020.

En el año 2000, el Tribunal Supremo anuló ese acuerdo por no garantizar el respeto al pluralismo informativo. Sin embargo, tras varios años de pugnas legales, el Supremo acabó avalando la fusión de la SER y Antena 3 Radio al haberse modificado la legislación en el año 2005<sup>54</sup>.

Lo cierto es que la llegada de esos profesionales a la Cadena Cope contribuyó a la recuperación de la emisora, desde el punto de vista empresarial y de la audiencia. Si en 1992, la audiencia acumulada de la emisora era de 1.480.000 oyentes, ocho años después, cuando José María García abandona la Cope, dos años después de la muerte de Antonio Herrero, la audiencia era de 2.608.000 oyentes<sup>55</sup>. Esos ocho años ayudaron a consolidar a la cadena como referente político para el centroderecha español, con un estilo aguerrido, muy ideologizado. Los programas de autor copaban la parrilla y tanto Antonio Herrero como Luis Herrero y José María García contaban con un grado de autonomía en la toma de decisiones sobre sus programas e, incluso, sobre el devenir empresarial de la emisora.

#### **4.1.4 La estrategia de Federico Jiménez Losantos**

Las disputas entre comunicadores estrella eran corrientes en la radio española de los años 90 e incluso después, como se ha señalado en esta investigación. Cuando Federico Jiménez Losantos fue nombrado director del programa *La Mañana* de la Cadena Cope, emprendió una batalla dialéctica

---

<sup>54</sup> Puede consultarse información detallada en <https://www.europapress.es/sociedad/noticia-supremo-avala-fusion-cadena-ser-antena-haberse-modificado-legislacion-2005-20070227150907.html>. Consultado el 7 de noviembre de 2020.

<sup>55</sup> Dato de la tercera ola de la temporada 1998-99, última con José María García en la COPE. Datos: EGM.

contra el entonces director de *Hoy por Hoy*, de la Cadena SER, Iñaki Gabilondo. El propio Jiménez Losantos ha reconocido que estos ataques formaban parte de una estrategia previamente diseñada (Jiménez Losantos, 2006), según la cual, el día en que Gabilondo respondiera desde el micrófono de la SER sabría que habría empezado a ganar. El veterano periodista de la SER tampoco ha ocultado nunca lo que opina de Jiménez Losantos, al que ha calificado de “eximio catedrático lleno de ebullición”<sup>56</sup> y de cuyos programas ha dicho: “Me parece un poco mucho decir que eso sea radio”<sup>57</sup>.

La forma de hacer radio de Jiménez Losantos ha sido estudiado incluso en la academia. Hay autores que califican su estilo de descortesía ideológica (López Martín, 2011). Parece interesante profundizar en este tipo de comunicación radiofónica, que sirve para apuntalar el concepto de estrella, y, por consiguiente, para verificar el fin de ese modelo.

*... si bien las secuencias de dimensión argumentativa predominan en todo el programa, este tono beligerante de ataque excesivo a la imagen de la persona de la que habla se da casi exclusivamente en las secciones de tipo político. Esto nos ha llevado a caracterizar este tipo de descortesía ideológica como estratégica, poco espontánea, dado que posee una finalidad clara, como es desacreditar a los grupos ideológicos contrarios, así como fortalecer las relaciones afiliativas con los miembros ideológicamente afines. (López Martín, 2011, p. 432)*

Las expresiones injuriosas que Jiménez Losantos mantiene, no solo hacia los líderes sociales cuyas ideas o prácticas no comparte, sino también

---

<sup>56</sup> Consultado en <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/medios/Inaki-Gabilondo-Federico-Jimenez-Losantos/20070626000000048262.html> el 25 de septiembre de 2020.

<sup>57</sup> Consultado en <https://www.libertaddigital.com/sociedad/gabilondo-sobre-losantos-me-parece-un-poco-mucho-decir-que-eso-sea-radio-1276361304/> el 25 de septiembre de 2020.

hacia sus competidores en el ámbito periodístico son una estrategia en sí misma. Pero, y aquí reside una clave determinante de esta investigación, esa estrategia parte de la propia intuición del autor, y no responde a un diseño planificado y tasado de la propia empresa.

El propio Jiménez Losantos explicó su forma de hacer radio y de generar una marca personal en su libro *De la noche a la mañana* (2006):

*Mi única preocupación era que la gente percibiera que la Cope no era una cadena buena, mala o regular, sino la única alternativa a la SER. Si yo conseguía que Iñaki Gabilondo dialogase conmigo, fuera en términos afables o iracundos, delante de Goliatondo solo estaría Daviderico. Lo malo es que Iñaki sabía perfectamente lo que yo quería y, naturalmente, no estaba dispuesto a colaborar en la tarea de crearse un rival, por modesto que fuera. En consecuencia, pasara lo que pasara, dijera lo que dijese, nunca contestaba en antena a mis mensajes, fueran simpáticos o críticos, satíricos o antipáticos. (Jiménez Losantos, 2006, p. 348)*

No hay en esa forma de actuar motivos de índole periodística. Es decir, el locutor no diseña un programa desde la óptica de la búsqueda de la verdad, trabajando por tener buenas fuentes informativas o tratando de contar exclusivas. Al menos, no es ese el eje con el que, según cuenta él mismo en el referido libro, se plantea conquistar a la audiencia. Su estrategia, no fundada en ningún estudio de mercado ni en trabajo de consultora alguna, se centraba en una suerte de dialéctica de combate, con la esperanza de que el competidor quisiera convertirse en enemigo y darle al provocador la entidad que necesitaba.

*A los dos meses o así, empezó a hacer algún comentario de refilón y sus tertulianos entraron a saco, pero ahí quedaba la cosa. Sin embargo, empecé a pensar que habían tragado el anzuelo y la pesca era posible. Seguí machacando, dándole más carrete, tirando y aflojando, hasta que un día, pasadas las ocho y al empezar la tertulia, alguien del equipo vino a decirme:*

- *Oye, que Iñaki te ha puesto verde en la SER.*
- *A ver, a ver, aclaremos: ¿Iñaki o algún tertuliano?*
- *Iñaki, Iñaki. Osea, Gabilondo.*
- *¡Qué maravilla, hemos ganado!* (Jiménez Losantos, 2006, p. 349)

Aquellos años finales de la primera segunda legislatura de José María Aznar estuvieron marcados, en lo político, por las movilizaciones callejeras ante la participación española en la Guerra de Iraq y a causa de la gestión gubernamental de la crisis del Prestige. El propio Iñaki Gabilondo ha reconocido que en aquellos años de polarización, él mismo cometió excesos en la crítica política. Es como si hubiera llegado a aceptar el nivel de agresividad que se planteaba en la Cope y que se vivía en las calles.

Lo que más me marcó, me creó los primeros enemigos que tuve en mi vida, fue mi crítica a Aznar. Cuando dejé la SER dije una cosa: pido perdón por mi ira. Porque reconozco que aquellas críticas a Aznar que, desde mi punto de vista, estaban justificadas y que hoy mantengo igualmente fueron formalmente airadas. Nunca había sido así antes, pero la Guerra de Irak, por su trascendencia, elevó el listón. El Aznar de la segunda legislatura se manejaba con una suficiencia insufrible y he de reconocer que sacó lo peor de mí.<sup>58</sup>

La estrategia de Jiménez Losantos, al menos en los términos en los que él mismo la había planteado, le había salido bien. En la actualidad, sería impensable que una emisora diseñase una estrategia de esta manera. Las empresas utilizan trabajos de campo, trabajan con *focus group* y tratan por todos los medios de encontrar datos fiables y reales sobre los comportamientos de las audiencias. Quieren saber qué buscan los oyentes,

---

<sup>58</sup> Iñaki Gabilondo hizo estas declaraciones en un encuentro digital con los lectores de ABC. Accesible en <https://entrevista-digital.abc.es/videochat.php?videochat=igabilondo>. Consultado el 20 de febrero de 2021.

qué tipos de programas quieren oír. La decisión de Jiménez Losantos de utilizar esa estrategia respondía solo a su intuición particular.

*Estuve a punto de mandarle flores. La Cope había sido reconocida, por la vía de los hechos, como alternativa a la SER. Por fin, estábamos en el buen camino. En el único camino, a decir verdad, para salir de la miseria. (...) Desde entonces, lo importante siguió siendo atacar, pero como forma de resistir. Es la vieja táctica de la guerrilla frente a un ejército aplastantemente superior, pero al que, por indeseable, no puede considerarse invencible. (Jiménez Losantos, 2006, p.349)*

Cuando Jiménez Losantos afirma que esa forma de actuar -el insulto y la descalificación al adversario, convertido en enemigo personal- era “el único camino para salir de la miseria”, no aporta razón sobre por qué las alternativas tradicionales no podían haber funcionado, incluso mejor, ya que en ninguna ola del EGM su programa logró superar en audiencia al de Gabilondo. Es decir, en el periodismo, la manera de competir con el otro ha sido tradicionalmente haciendo los mejores contenidos posibles. Sin embargo, la estrategia de Jiménez Losantos no tenía en cuenta, al menos aparentemente, el contenido de los programas ni los gustos de los oyentes. Asume que lo importante es que se hable de él. Por supuesto, esa estrategia que él afirma que era la mejor para la Cope, sí consiguió fortalecer su propia marca personal, ya que, poco a poco, fue ganando en popularidad en ámbitos mediáticos y políticos. Y reforzando la idea de que su programa no era un producto informativo o periodístico, sino esencialmente ideológico, algo que él mismo ha defendido en varias ocasiones, especialmente desde la creación de Es Radio, emisora de la que es el máximo accionista.

*El hablante basa su estrategia en desacreditar la imagen de aquellos personajes públicos ideológicamente opuestos para así potenciar el*

*acercamiento afectivo con su audiencia, de manera que sus ideas sean recibidas con mayor aceptación. Estamos, como ya hemos señalado, ante una descortesía estratégica de clara finalidad ideológica y argumentativa. (López Martín, 2011, p. 433)*

En otro momento del libro *De la noche a la mañana*, el autor trata de ampliar las razones de esa estrategia personal y alude a cuestiones publicitarias:

*Desde el punto de vista comercial, la antagonización permanente con la SER no solo era natural por nuestras diferencias ideológicas, sino también porque polarizaba el 'target', "blanco" u "objetivo" de las campañas publicitarias. Si la SER tenían su público incondicional en la izquierda y la Cope lograba consolidarlo en la derecha, cualquier producto debía anunciarse en las dos y, si le quedaba algo de dinero, en las demás. (Jiménez Losantos, 2006, p. 350)*

Resulta significativo este argumento porque refuerza esa idea en la que pivota esta investigación: la estrella radiofónica es aquella cuya autoridad trasciende los límites periodísticos. Es decir, es alguien que no se preocupa directamente de los contenidos de su programa y que se deja asesorar por expertos de otros ámbitos. En este caso, a pesar de no tener formación en publicidad o *marketing*, usando únicamente su intuición, el presentador del programa estrella de la Cope diseña una estrategia completa, que abarca todos los ámbitos posibles, desde el periodístico hasta el editorial, pasando por el comercial.

Hoy en día, estas tensiones no se producen, al menos con tanta virulencia. El nuevo modelo de la radio, centrado, como se está tratando de verificar en esta tesis, en la estrategia de empresa más que en las intuiciones del locutor, no ampararía que se usara el micrófono para este tipo de cuitas personales. “Yo no podría hacerlo”, afirma Angels Barceló, actual directora de Hoy por Hoy. Y concluye: “Si algún día, alguien me plantea algo así, será el día en que me iré” (Barceló, 2020). Las invectivas del propio Jiménez Losantos,

que mantiene ese tipo de programa en la cadena Es Radio, han pasado al ámbito de lo minoritario en el panorama radiofónico.

El modelo de programación radiofónica ha sido siempre ámbito de decisión de los directores de programación o de antena de las cadenas. Como se ha explicado en capítulos anteriores, las decisiones tienen que ver con razones meditadas y objetivadas. Pero no siempre ha sido así. Esto es especialmente significativo en el caso de los boletines horarios de las cadenas, símbolo de la radio generalista. Su puntualidad ha sido siempre señal inequívoca del rigor y profesionalidad de la radio. Sin embargo, la estrella radiofónica, tal y como se ha conceptualizado en esta investigación, disponía de libertad para alargar su programa si así lo consideraba, aún cuando eso supusiera empezar boletines horarios con 8 o 10 minutos de retraso. Hoy es difícil ver esa circunstancia.

El 11 de mayo de 2004, el presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, concedía su primera entrevista radiofónica al programa La Mañana de Cope, dirigido por Federico Jiménez Losantos. Es indiscutible que se trataba de un evento trascendente para la cadena, que se había posicionado como la gran opositora ideológica al PSOE. La entrevista duró una hora y seis minutos, no se introdujo ninguna mención publicitaria o cuña y, por supuesto, el boletín de la hora siguiente comenzó con varios minutos de retraso. Esta circunstancia ocurría no solo en circunstancias tan excepcionales como una entrevista al presidente del Gobierno, sino que se había convertido en una costumbre en los tramos horarios matinales. Incluso cuando Carlos Herrera conducía el tramo horario entre las 10 y las 12, inmediatamente después del programa de Antonio Herrero, se hizo popular el modo en que iniciaba su programa: “Buenos días, son las 10 y Antonio Herrero”. Lo habitual era que Herrero se pasase de la hora fijada. Hoy, años después, es Carlos Herrera, quizá el único exponente de la radio de las estrellas, quien conduce la mañana

de la Cope, pero ni siquiera él se atreve a estirar las horas a su gusto, saltándose la norma horaria de los boletines. Los tiempos han cambiado.

#### **4.1.5 La traslación del modelo de Cadena 100 a la Cope**

La Cadena Cope cosechó en el dato interanual 2009-2010 ofrecido por el EGM un total de 1.437.000 oyentes. Ocupaba la tercera posición, muy lejos de los 2.294.000 oyentes de Onda Cero y mucho más todavía de los 4.751.000 de la Cadena SER. Por detrás, RNE le pisaba los talones con 1.374.000 oyentes. La situación de la emisora, tras la compleja salida de Federico Jiménez Losantos y César Vidal era muy precaria, con unas pérdidas económicas, en el último cuatrimestre de 2009, de 1,7 millones de euros<sup>59</sup>. La apuesta por Nacho Villa en las mañanas de la emisora no funcionó y la audiencia se resintió notablemente. Era claramente un contexto de fin de ciclo (Visiers, 2015). La Cope recurre a la investigación como una necesidad y trató de prolongar en su emisora generalista el indudable éxito que había cosechado su aplicación en Cadena 100.

*En cualquier caso, detrás de todos estos cambios latía algo más que el mero hecho de reponer la ausencia de Jiménez Losantos y Vidal. El objetivo de programación que se marca Cope en la temporada radiofónica 2009-2010 buscaba reforzar la marca de la radio por encima de sus comunicadores y conseguir un sonido compacto y reconocible durante toda la programación. (Visiers, 2015, p. 317)*

---

<sup>59</sup> Dato confirmado por el entonces presidente de la Cope, Alfonso Coronel de Palma, en un desayuno informativo organizado por el foro Nueva Economía. Consultado el 12 de enero de 2021 en <http://www.nuevaeconomiaforum.org/noticias/un-giro-como-el-que-ha-dado-la-cope-se-paga-siempre-en-el-egm>

La temporada 2009-2020 fue, por tanto, la primera en que la emisora se propone, formalmente, “reforzar la marca de radio por encima de sus comunicadores”. Analizaremos en profundidad la idiosincrasia de la Cadena Cope en el siguiente capítulo, en el que tendremos ocasión de repasar su historia, y veremos hasta qué punto ha sido siempre una cadena centrada en la estrella, en el peso y la personalidad de sus comunicadores. Por eso, ese giro iniciado en el año 2009 y que tuvo su eco en la decisión, un año después, de recurrir a la investigación de mercado, es claramente significativa. La Cope de las estrellas se fue apagando, al menos de la manera en que había sido concebida desde los años 70, con Luis del Olmo y, sobre todo, en los 90 con Antonio Herrero, José María García y, finalmente, con Federico Jiménez Losantos. La afirmación de Visiers viene a confirmar el hecho de que una estrella puede acabar desvirtuando lo que una empresa de comunicación quiere trasladar a la ciudadanía, sus principios más arraigados. Esto es especialmente delicado para una empresa cuyo mayor accionista es la Conferencia Episcopal Española y que se gloria, además, de ser la única cadena generalista con una línea editorial pública difundida en antena. El propio presidente de la emisora, Alfonso Coronel de Palma, ante los malos datos de audiencia cosechados en la temporada 2009-2010, reconocía que la Cope “había agotado un ciclo del que no abjuramos” y ha decidido emprender la “travesía desde una radio de las estrellas, cada una con su legítimo proyecto individual, a una radio de grandes profesionales vinculados al ideario de esa casa” (Forum Nueva Economía, 2010). Es decir, se aceptaban las pérdidas tanto económicas como de oyentes como un mal menor. Desde la óptica de la Cadena COPE, Jiménez Losantos había flanqueado límites imposibles, como la de arremeter en antena con el Nuncio Apostólico:

*La línea roja que cruza Federico fue que hizo una crítica dura al Nuncio. Se le llegó a consentir que se metiera con Rajoy, que pidiera la abdicación del -Rey, que se metiese con todo el mundo. Pero que se metiera con los dueños de la empresa, los estatutos y los objetivos de la empresa, eso no. Se le pidió a*

*Federico que rectificase, poniéndole el ejemplo de Antonio Herrero, y no solo no rectificó, sino que se reafirmó en que el Nuncio era masón y que eso de llevar a Zapatero a su casa lo hacen solo los masones.<sup>60</sup>*

Esa línea roja es la clave también desde el punto de vista de la consultoría. Una cadena generalista debe reforzar continuamente su línea estratégica, ese es el límite que debe tener la intuición del conductor. Así lo entiende Harold Austin.

*La intuición es muy importante en la radio, generalista o musical. La intuición te va a ayudar a diferenciarte, siempre y cuando te mantengas en la línea de programación de la emisora. Imagínate que ahora Carlos Herrera llegara a la Cope y empezara a defender cosas propias de la izquierda... olvídate. Pero la intuición de la persona es muy importante y en la radio generalista te permite que te fíes más de este elemento y utilizarla más. (Austin, 2020)*

El caso es que, en el año 2010, la Cadena Cope decide recurrir a los estudios de mercado, a la investigación, para tratar de sortear una situación que, como se ha visto, era de gran necesidad. Esos cambios han sido descritos en cierto modo en la tesis publicada por el director General de la Cope, Javier Visiers, quien pilotó esa transformación y a quien se ha entrevistado para esta tesis doctoral. Dicho lo cual, es complejo adentrarse en los entresijos de esas investigaciones de mercado, puesto que existen acuerdos de confidencialidad que impiden a las partes -empresa y consultores- hacer públicas las técnicas que llevan a cabo para conocer las necesidades del oyente. En su investigación (Visiers, 2015), Visiers narra cómo, gracias a sistemas de audimetría como el Portable People Meter (PPM), las emisoras de radio han llegado a saber que el periodo medio de escucha de los oyentes de radio van de los 11 a los 15

---

<sup>60</sup> Entrevista personal al consejero delegado de la cadena Cope, Rafael Pérez del Puerto, citada por (Visiers Lecanda, 2015. p. 377)

minutos. De ahí surgió la idea de implementar en la cadena esas secciones cortas. No es este el único sistema importado del trabajo de consultoría para radio musical.

*Así, partiendo del esquema de un reloj, se toman como referencia las horas en punto y las y media –certidumbre horaria– para situar al oyente en el momento exacto por donde transcurre el devenir informativo de los hechos que han llegado hasta el momento a la redacción, haciendo uso de los recursos narrativos del lenguaje radiofónico que hacen comprensible y atractiva esa oferta. (Visiers, 2015, p. 44)*

El uso del reloj, como se ha explicado en el capítulo anterior, es una de las aportaciones consolidadas de la investigación sobre radio musical.

*Respecto a la música, el consultor puede ayudar mucho con la investigación: cómo interpretar los resultados, cómo implementarlos en antena, qué clase de música va a sentir -crear impacto emocional-, qué canciones son las que requieren mayor rotación, enseñar a estipular relojes y categorías, etc. (Austin, 2020)*

La adaptación del sistema a la radio convencional exige de modificaciones, puesto que, como ya se ha analizado en capítulos anteriores, la radio musical y la radio hablada representan dos mundos totalmente diferentes. Son como “manzanas y peras” (Austin, H. Entrevista personal realizada el 18 de diciembre de 2020). La Cadena Cope hizo un reloj en el que la clave era la noticia – y no la música, como en la radiofórmula-, y sobre ella pivotaba toda la programación. La noticia salpicaba todos los programas y ejercía su jerarquía en los momentos claves de cualquier emisora, que son las horas en punto y las y media.

*En la Cadena Cope, con la puesta en marcha en la temporada radiofónica 2012/2013 de una programación informativa constante a lo largo del día y actualizada, son los hechos noticiosos los que van entrando con naturalidad en los distintos programas y, siempre atentos a la última hora, son explicados por los diferentes comunicadores con la ayuda del equipo que está poniendo en antena el espacio y son analizados por distintos expertos en la materia. (Visiers, 2015, p. 40)*

Desde luego, los cambios que introdujeron los consultores (Radio Intelligence) no se limitaron a un par de cuestiones estéticas. De hecho, no parece que lo más significativo del cambio de modelo de la emisora residiera en los consejos que se dieron a los comunicadores. Hay un paso previo, decisivo, que supone una cierta transformación empresarial, que es el hecho de aceptar las limitaciones y apostar por algo que, al menos en España, no se había hecho.

*En 2010 la Cope fue pionera en trasladar el modelo de investigación con oyentes a la radio hablada o generalista, ya que en esos diez años habíamos experimentado mucho con las musicales. Hasta ese año, es probable que en las empresas, por lo menos en Cope -en la SER no, allí creo que la marca empresa siempre ha estado por encima de la de los comunicadores-, no fue cuando empezamos a tener más información de lo que nos pedían los oyentes. Ahí decidimos aportar algo más que la única opinión del comunicador a la hora de tomar decisiones. (Visiers, 2020)*

La verdadera transformación reside en el cambio de mentalidad. La Cope experimenta en ese año el vértigo que ya pudo acompañar a muchas cadenas musicales en los primeros años del nuevo siglo, cuando empezaron a aplicarse estas técnicas de conocimiento del mercado.

*Y es verdad que en las universidades se enseña muy bien a ver cuándo una noticia es más o menos relevante, pero, si a esa formación le integro otros*

*ingredientes y les doy un soporte científico que ha demostrado su eficacia, el resultado será mucho más rico. Se trata de aplicar criterios científicos al mundo de la radio, no solo desde el EGM, sino desde las distintas herramientas de investigación que empezaban a existir en el mercado. (Domingo de Blas, 2020)*

Analizaremos alguna de esas técnicas en el próximo capítulo, pero, a tenor de lo dicho por sus responsables y por la propia evidencia de la escucha de la emisora, es evidente que la Cadena Cope, especialmente a partir del año 2012, empieza una nueva etapa caracterizada por un mayor peso de la marca empresarial frente a la de sus comunicadores; en la que lo informativo -sobre todo en la primera etapa- adquiere protagonismo sobre lo opinativo; y en la que ninguno de los comunicadores tiene libertad para sobrepasar las líneas básicas de contenidos y programación marcadas por la dirección. Por supuesto, esa apuesta ha necesitado de dos elementos clave para su consolidación: la llegada del equipo de deportes de Paco González y el fichaje de Carlos Herrera. Ambos fenómenos han ayudado a consolidar el cambio, pero este ya se había producido. En todo caso, ni Paco González ni Carlos Herrera escapan a las directrices básicas antes referidas.

**Tabla 11. Audiencia acumulada anual de Cope entre 2010 y 2019**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del EGM

<b>TEMPORADA</b>	<b>AUDIENCIA COPE</b>
<b>10-11</b>	1.628.000
<b>11-12</b>	1.692.000
<b>12-13</b>	1.817.000
<b>13-14</b>	1.931.000
<b>14-15</b>	1.788.000
<b>15-16</b>	2.727.000

<b>16-17</b>	2.729.000
<b>17-18</b>	2.811.000
<b>18-19</b>	3.070.000

Como se ha repetido en esta investigación varias veces, los consultores justifican su actividad en los resultados. Si Radio Intelligence, consultora que trabaja con la Cope, ayudó a triplicar la audiencia de Cadena 100, en el caso de la Cadena Cope se ha conseguido prácticamente doblar el número de oyentes.

#### **4.1.4 Fin de ciclo**

Tras la muerte de Antonio Herrero y la salida de José María García, la Cope sufre un periodo de transición que deriva en una cadena aún más escorada, desde el punto de vista ideológico. La llegada de Federico Jiménez Losantos a La Mañana sirve de revulsivo al programa y eleva sus niveles de audiencia. Coincide en el tiempo con el final de la segunda legislatura de José María Aznar, un periodo muy convulso en España, en el que se sucedieron las movilizaciones callejeras a raíz de la participación de España en la Guerra de Irak y de la gestión del Gobierno ante la crisis del Prestige. Ese clima de tensión tuvo su reflejo en la radio que, en aquellos años, realizaban la Cadena Cope y la Cadena SER, que se consolidaron como altavoces de las dos sensibilidades políticas del momento. Fueron años en los que las posiciones más equilibradas tuvieron dificultades para hacer oír su voz, tanto en el plano político y social como en el mediático. La polarización que propugnaban COPE y SER acabo por consolidar dos modos de entender la radio... y la vida. La Cope se escoró, pero también lo hizo la SER. El propio Iñaki Gabilondo, a quien en el sector se ha atribuido siempre un talante tranquilo y moderado, reconoció que en aquellos años cometió algunos excesos.

Los atentados terroristas del 11 de marzo de 2004 fueron el momento cumbre de este enconamiento social, político y radiofónico. Por un lado, por el modo en que se informó de aquellos atentados, pero también por las consecuencias políticas que tuvo -la sorprendente victoria electoral del PSOE en las elecciones celebradas el 14 de marzo- y, sobre todo, por las consecuencias que arrojó: más politización, más fragmentación, más división. Y todo esto ayuda a entender el devenir de la Cadena Cope durante estos años: ya no era solo una cadena de radio, sino el altavoz político de una estrategia de demolición del Gobierno y de sostenimiento de un Partido Popular que aún trataba de entender qué había pasado para que, con los mejores datos económicos de la historia reciente de España, los ciudadanos le hubiesen desalojado del poder.

Jiménez Losantos ha explicado estos años en alguno de sus libros (*De la noche a la mañana, El linchamiento*). Si en la primera legislatura de Rodríguez Zapatero la Cope se convierte en altavoz de la estrategia del Partido Popular, en la segunda, tras el cambio de estrategia de Mariano Rajoy, acometido a partir del congreso que el partido celebra en Valencia en el año 2008, la emisora empieza un camino de crítica generalizada al presidente popular y a sus más estrechos colaboradores. Esa actitud, sumada a las permanentes críticas a determinados obispos, al Rey Juan Carlos I, a otros medios de comunicación, con un tono cada vez menos comedido, acabó provocando su salida. En una entrevista en Radio Intereconomía, el propio Jiménez Losantos afirmó que su salida de la Cope se debe a las presiones que realizaron el Rey, Mariano Rajoy y el Gobierno de Rodríguez Zapatero<sup>61</sup>. La emisora niega esta versión, como ya se ha detallado en capítulos anteriores.

---

<sup>61</sup> Puede consultarse un resumen de esa entrevista en <https://www.libertaddigital.com/sociedad/losantos-sobre-su-salida-de-cope-presionaron-el-rey-el-gobierno-y-rajoy-1276381760/>. Consultado el 20 de febrero de 2021.

Es, precisamente, en el año 2010, tras la salida de Jiménez Losantos, cuando la Cope comienza a transformar su modelo. Como se ha explicado en distintos momentos de esta investigación, es a partir de ese momento cuando se decide contratar a la misma consultora que había cosechado grandes éxitos en Cadena 100. Pero no es solo eso: la empresa empieza un proceso de recuperación de la autoestima de su marca, erosionada por largos años de enconamiento político y mediático. Y aunque las primeras apuestas de transición (Nacho Villa, Ernesto Sáez de Buruaga) no logran frenar la caída de audiencia, sí empiezan a consolidar la idea de que, a partir de ese momento, la Cope está por encima de cualquiera de sus comunicadores.

En ese proceso, la llegada del equipo de deportes de la SER (2010), tras la traumática salida de Paco González de la emisora de Prisa, y la llegada de Carlos Herrera a las mañanas de la emisora (2014) son los dos grandes hitos que marcan el despegue de la emisora y su escalada a niveles de audiencia históricos: de los 1.628.000 oyentes del año 2010 a los 3.240.000 que le otorgó el EGM en la tercera ola de 2020. En ese proceso de crecimiento parece evidente que ha influido no solo la apuesta por profesionales reconocidos, sino el establecimiento de un nuevo modelo empresarial en el que la toma de decisiones se ha profesionalizado, utilizando la investigación del mercado y evaluando los distintos procesos.

*En nuestro caso, estamos intentando construir valores de marca universales que encarnan nuestros comunicadores. Es decir, no intentamos dejar en exclusiva que la estrella haga buenamente lo que quiera... y no se trata de demonizar lo que hacían, eran otros tiempos, había otras herramientas... y cuántas veces, ahora, al presentar resultados, te das cuenta de que mucha gente que lleva muchos años en la radio te dice: "siempre había pensado que esto era un bodrio" ... y lo ves confirmado con datos de oyentes en tiempo real, en un focus group, en un estudio estratégico... (Visiers, 2020)*

En este sentido, la propia intuición del experto en radio parece ser corroborada por los estudios cuantitativos y cualitativos. Desde este punto de vista, las recomendaciones de los consultores no vendrían más que a certificar lo ya sabido. Lo cual resulta interesante también como argumento de defensa frente a quienes defienden que la entrada en liza de las consultoras ha propiciado, precisamente, la pérdida de la intuición como elemento decisorio frente al micrófono.

La historia de la Cadena Cope que hemos tratado de resumir en estas líneas viene a demostrar, en todo caso, su papel activo en la historia reciente de la comunicación española: su influencia política, su rol como altavoz de determinadas ideas y, secundariamente, su papel original como medio generalista inspirado en valores evangélicos. Profundicemos ahora en uno de los casos más recientes y que han puesto de relieve las dificultades que pueden producirse al intentar convivir las recomendaciones de los consultores con los criterios periodísticos de algunos profesionales: el de la salida de la emisora del periodista Juan Pablo Colmenarejo en el verano de 2018.

#### **4.1.5 El caso de Juan Pablo Colmenarejo**

La llegada de Juan Pablo Colmenarejo a la Cadena Cope se produce en el verano de 2009. En realidad, se trataba de una vuelta, ya que el periodista había trabajado en sus inicios profesionales en la emisora. Después, ocupó distintas responsabilidades en Televisión Española, Radio Nacional de España y Onda Cero, donde había presentado *La Brújula* y el informativo *Noticias Mediodía*. La Cadena Cope explicaba su fichaje destacando el perfil profesional del comunicador:

Para la dirección y presentación del programa “La Linterna”, la Cadena Cope, ha recuperado a un profesional que dio sus primeros pasos radiofónicos en la Cadena Cope: Juan Pablo Colmenarejo. “La Linterna”, bajo la batuta de Colmenarejo, prestará especial atención a la actualidad informativa que se haya producido hasta ese momento del día. Prestará especial atención al mundo de la economía y de la cultura, y a partir de las 10 y cuarto de la noche analizará la actualidad política con un amplio equipo de contertulios<sup>62</sup>.

La llegada de Colmenarejo se produce en el primer año tras la salida de Federico Jiménez Losantos y César Vidal de la Cadena Cope. Como ya se ha relatado, esa temporada 2009-10 se reformuló la mañana, partiéndola en dos tramos: Nacho Villa condujo el espacio de 6 a 10 y Enrique Campo y Ely del Valle de 10 a 12. Es conveniente destacar que el perfil profesional de Colmenarejo fue clave para su fichaje. Es decir, después de años de una Cope muy politizada, escorada, dominada por estrellas con una personalidad que podía resultar, como se ha visto, un grave problema para la propiedad de la emisora, la llegada del periodista era también un mensaje sobre el camino que debía seguir la empresa: fiel a sus principios, pero también respetuosa, informativa, que respetara los géneros periodísticos. Este hecho es fundamental porque, a la luz de los acontecimientos posteriores, fue también esa una de las razones por las que acabó precipitándose la salida del periodista.

La Linterna había sido, especialmente desde que en 1992 Luis Herrero se hiciera cargo del espacio, un programa influyente de la radio española. Su

---

<sup>62</sup> De esta manera explicó la Cadena Cope el fichaje de Juan Pablo Colmenarejo en un comunicado difundido a través de su página web. Disponible en <https://web.archive.org/web/20090717165102/http://www.cope.es/sociedad/14-07-09--nacho-villa-ely-valle-enrique-campo-juan-pablo-colmenarejo-al-frente-manana-linterna-cadena-cope-68034-1>. Consultado el 15 de marzo de 2021.

tertulia política tenía peso y los comentarios allí vertidos influían, de alguna manera, en una España en la que la radio de las estrellas, como se ha visto en esta investigación, no tenía competencia. Aquella noche de Luis Herrero contaba como colaboradores con José Luis Balbín, Melchor Miralles, Federico Jiménez Losantos, Amando de Miguel, Antonio Casado, Luis Mariñas o Manuel Martín Ferrand. Era una sociedad sin internet ni redes sociales, en la que la inmediatez era patrimonio único de la radio. Tras la muerte de Antonio Herrero en 1998 y el traslado de Luis Herrero a *La Mañana*, Federico Jiménez Losantos se hace cargo de *La Linterna*, que pierde el liderato en la audiencia que había tenido en los años de Herrero. El tono político, personal y crítico del locutor turolense, como ya se ha analizado en esta tesis doctoral, radicaliza el formato. Es la misma actitud que mantendrá al frente de *La Mañana* a partir de 2003, cuando Luis Herrero ficha por el Partido Popular para ir en sus listas electorales al Parlamento Europeo. Durante la temporada 2003-04, el entonces jefe de Informativos, José Apezarena, se hace cargo de *La Linterna*. Sin embargo, su tono medido no encaja con el estilo más agresivo que se imponía a la emisora en las primeras horas del día y en la temporada 2005-06 se decide su sustitución al frente de *La Linterna* por César Vidal, un historiador que había crecido en popularidad a la sombra de Jiménez Losantos, y que condujo el programa hasta la abrupta y ya comentada salida de ambos en el verano de 2009.

En el análisis de la audiencia del programa se puede comprobar cómo Luis Herrero logró, durante los años que dirigió el espacio, situarlo como el más escuchado de su franja horaria, por delante de *Hora 25* de la Cadena SER y de *La Brújula* de Onda Cero. Ese liderazgo finalizó con la llegada de Jiménez Losantos a la dirección de *La Linterna*.

Esa victoria de la Cadena SER se produjo nada más ceder Luis Herrero los trastos de la noche a Federico Jiménez Losantos, para hacerse cargo de las

mañanas tras el accidente mortal que el 2 de mayo de 1998 segó la vida a quien era la estrella de la radio de los obispos: Antonio Herrero. La caída en las siguientes oleadas del EGM fue considerable, aumentando la Cadena SER su distancia en un cuarto de millón de oyentes en apenas doce meses. Con el tiempo, *Hora 25* llegaría a doblarle en audiencia (Legorburu, 2017).

La distancia entre *La Linterna* y *Hora 25*, aunque pasando por distintas etapas, al final se fue ensanchando, como reflejan los datos, ola por ola, del Estudio General de Medios de aquellos años.

**Tabla 12. Audiencia de informativos nocturnos entre 1998 y 2001**

Fuente: Elaboración propia a raíz de datos del EGM

TEMPORADA	HORA 25 (SER)	LA LINTERNA (COPE)	LA BRÚJULA (O.C)	24 HORAS (RNE)
NOV. 98	617.000	604.000	88.000	258.000
ABR. 99	723.000	581.000	157.000	362.000
JUN. 99	726.000	506.000	108.000	271.000
NOV. 99	750.000	576.000	130.000	243.000
FEB. 00	791.000	649.000	148.000	340.000
ABR. 00	811.000	737.000	175.000	362.000
NOV 00	991.000	598.000	134.000	386.000
FEB 01	885.000	573.000	177.000	364.000

La llegada de José Apezarena a *La Linterna* mantuvo la audiencia del programa durante la temporada 2003-04 en el entorno de los 500.000 oyentes. Sin embargo, las diferencias entre el estilo de Jiménez Losantos,

estrella emergente de la Cope en *La Mañana*, y Apezarena, eran notorias. Así, en el verano de 2004, César Vidal, hombre de la confianza de Jiménez Losantos, asume la dirección del programa. Lo conducirá, como se ha comentado, durante cinco temporadas, durante las cuales, la audiencia creció notablemente. Con el fichaje de Juan Pablo Colmenarejo y el cambio drástico de la parrilla de la Cadena Cope en la temporada 2009-10, la audiencia se resiente. De hecho, en el primer EGM de la temporada, en diciembre de 2009, *La Linterna* ve reducida su audiencia un 40%, pasando de los 610.000 oyentes del último EGM con César Vidal al frente a los 341.000 del primer estudio con Juan Pablo Colmenarejo. En las siguientes olas, en cambio, el programa fue creciendo hasta alcanzar, en el último EGM de junio de 2018, los 686.000 oyentes. Analicemos en profundidad el comportamiento de la audiencia de *La Linterna* bajo la dirección de Juan Pablo Colmenarejo.

**Tabla 13. Audiencia de *La Linterna* con J. P. Colmenarejo al frente**

Fuente: Elaboración propia a raíz de datos del EGM

<b>Ola EGM</b>	<b>Audiencia</b>	<b>Ola EGM</b>	<b>Audiencia</b>
<b>Dic 2009</b>	341.000	Jun 2014	723.000
<b>Mar 2010</b>	329.000	Dic 2014	600.000
<b>Jun 2010</b>	364.000	Mar 2015	639.000
<b>Dic 2010</b>	435.000	Jun 2015	590.000
<b>Mar 2011</b>	537.000	Dic 2015	643.000
<b>Jun 2011</b>	455.000	Mar 2016	808.000
<b>Dic 2011</b>	431.000	Jun 2016	674.000
<b>Mar 2012</b>	486.000	Dic 2016	742.000
<b>Jun 2012</b>	456.000	Mar 2017	697.000
<b>Dic 2012</b>	527.000	Jun 2017	639.000
<b>Mar 2013</b>	636.000	Dic 2017	738.000
<b>Jun 2013</b>	500.000	Mar 2018	700.000

<b>Dic 2013</b>	584.000	Jun 2018	686.000
<b>Mar 2014</b>	585.000		

Para encajar bien estos datos hay que señalar que el horario de emisión del programa a partir de la tercera ola de 2012 es de 19 a 0 horas y, desde la tercera de 2016, de 19 a 23,30 horas. Por su parte, el horario de *Hora 25*, de la Cadena SER, es de 21,30 a 0 horas en la primera ola de 2007, de 21 a 0 horas en la tercera ola de ese mismo año, y ya de 20 a 0 horas a partir de la primera ola de 2008. El propio Colmenarejo comenta estos datos en su tesis doctoral:

*Como se observa, la audiencia general de La Linterna se mantiene en torno a los 600.000 oyentes, con la excepción del descenso que se constata en 2009 por el cambio de programación (...) La evolución de los datos de audiencia muestra dos momentos de gran incremento en 2016 y 2017. Se corresponden con una mayor intensidad informativa: las elecciones generales de diciembre de 2015 y de junio de 2016. (Colmenarejo, 2019)*

Analizados estos datos de audiencia, no es posible colegir que la decisión de la emisora de sustituir a Colmenarejo por Ángel Expósito al término de la temporada 2017-18 esté motivada por la caída de la audiencia, que en todos los años analizados muestra un comportamiento estable. De hecho, hay una coincidencia entre empresa y comunicador al afirmar que, en realidad, es el propio Colmenarejo quien decide no renovar su contrato. Ahora bien, las razones por las que se llega a esa situación que aportan ambas partes sí difieren y, por su interés para tratar de verificar alguna de las hipótesis de partida -determinar hasta qué punto las recomendaciones de los consultores pueden resultar intrusivas-, nos parece interesante reflejarlo a continuación.

El 15 de mayo de 2018, Juan Pablo Colmenarejo rechazó las condiciones que la Cadena Cope imponía para su renovación. Radio

Intelligence, la empresa investigadora que trabaja para la emisora, había redactado un documento con una serie de pautas que debían incorporarse a *La Linterna*. El presidente de la Cope, Fernando Jiménez Barriocanal, es quien le hace llegar ese informe a Colmenarejo, que se compromete a analizarlo y estudiarlo.

*Querían que me convirtiera en un señor con un megáfono que diera un mitin cada hora dejando a un lado la información. A mí me adiestraron para contar noticias en la radio. Y, con la información, crear opinión, no para opinar sin tener la información. Se me pedía que abandonara mi perfil profesional de periodista radiofónico y me convirtiera en un monologuista. Y, por supuesto, abandonando la actualidad y recreándola con... “las historias de la gente”. Y hombre, cada uno tiene su historia, somos 47 millones de españoles. Pero el periodismo, como yo lo concibo, explica fenómenos complejos. A mí se me plantea abandonar mi profesión y mutar en otra cosa. (Colmenarejo, 2021)<sup>63</sup>*

Las recomendaciones de la empresa consultora venían siendo una constante desde que comenzó a trabajar con la Cope en 2010 y, especialmente, desde 2012, como se detalla en distintos capítulos de esta tesis doctoral. El objetivo de esas recomendaciones es conocer en profundidad al oyente (Visiers, 2020). Dicho con otras palabras: poner al oyente en el centro, algo que critica Colmenarejo.

*Yo pensaba que en el centro había que poner la verdad, la información, el rigor, la buena puesta en escena, el cuidado de la música en la radio, la estética, la ética... yo pensaba que eso era lo importante y, a partir de ahí, intentar dar la mejor información, la mejor opinión y ayudar a quien estaba escuchando a entender fenómenos complejos. Si resulta que vamos a hacer lo que dicen los*

---

<sup>63</sup> La entrevista completa al periodista Juan Pablo Colmenarejo puede consultarse en el apartado Bibliografía y fuentes al final de esta tesis doctoral.

*oyentes, entonces los periodistas radiofónicos sobramos. Por eso me fui, porque sobraba. (Colmenarejo, 2021)*

El propio Colmenarejo ha confirmado en la entrevista personal realizada para esta investigación que las recomendaciones incluían hacer las secciones lo más cortas posible, tutear al oyente, mejor decir “Cadena Cope” que “la Cope” para no dar sensación de radio antigua, limitar las entrevistas políticas y económicas y hacer tertulias con expertos. El periodista reconoce que las presiones de los consultores a través de los directivos de la empresa fueron las razones por las que decidió no renovar su contrato. Y se muestra muy crítico con el tipo de consejos que Radio Intelligence ofrece a la emisora.

*Consideraban que la Cope era caspa. Porque cuando preguntaban... todo eso venía de los focus group, porque ¡qué va a saber un norteamericano de lo que es la radio en España, de su vertebración, del papel de la radio española y de sus servicios informativos. No entienden por qué tenías que hacer un programa de noticias contando una detrás de otra. Entonces, todo se lo preguntan a los oyentes. (Colmenarejo, 2021)*

La Cadena Cope, por su parte, reconoce que fue el comunicador quien decide no seguir y defiende el nuevo modelo, en el que los datos aportados por la investigación se incorporan al proceso de toma de decisiones.

*En el caso concreto de Juan Pablo, que es un gran comunicador al que aprecio y quiero desde hace muchos años, él considera que se acaba su contrato y que no quiere seguir en Cope, probablemente porque lo que la empresa le está ofreciendo o diciendo no le apetece hacerlo o porque él no cree que es lo que tenga que hacer... en fin, eso tendrá que decirlo Juan Pablo. (Visiers, 2020)*

El director de Programación de la emisora también insiste en que el nuevo sistema implantado por la Cope necesita de comunicadores que lo

entiendan y respalden. Es decir, que haya una sinergia entre empresa y periodista, de tal manera que no se repitan situaciones de conflicto como las vividas en épocas anteriores y que ya han sido referidas en esta investigación.

*Lo que cambia de algún modo es que ahora la empresa tiene muy claro qué modelo seguir. Y busca comunicadores que, no solo estén cómodos con esta dinámica de trabajo entendiendo lo que hacemos, sino que estén muy a favor de esta obra. Y hablo en genérico, no del caso concreto de Juan Pablo, que terminó un contrato y no quiso seguir. Si le preguntas a él, él te contará...*  
(Visiers, 2020)

Lo que cuenta Juan Pablo Colmenarejo es que los consultores de la Cope no solo proponen, sino que “imponen” sus recomendaciones a través de los directivos. Recomendaciones que, como se ha explicado en capítulos anteriores, buscan reforzar el impacto emocional que la comunicación radiada tiene sobre los oyentes.

*Nuestro oficio maneja algo que no puedes tocar con las manos, que son las ideas, las palabras, los hechos... tú no puedes dirigirte al oyente para que llore. Es que esas cosas las he escuchado. He escuchado contar a mis compañeros, porque conmigo no llegaron hasta ese punto, que había que forzar el llanto. Un programa de noticias no es un reality show. El info timing este famoso que mezcla el espectáculo con la información... hay redacciones que siguen poniendo una barrera de contención, no todo el mundo ha entrado en eso, aunque haya consultores en todas partes. Yo creo que hay cosas que son intocables y lo que pasó en la Cope es que la información no era intocable.*  
(Colmenarejo, 2021)

Tras la salida de Juan Pablo Colmenarejo de la Cope en el verano de 2018, Ángel Expósito, que hasta entonces dirigía *La Tarde*, se hace con las riendas del programa y aplica las recomendaciones que su antecesor se había negado a aceptar y por las que acabó renunciando al programa. Las

declaraciones de Juan Pablo Colmenarejo sirven para poner sobre la mesa el debate, largamente reflejado en esta tesis doctoral, sobre el peso que deben ocupar los datos que aportan las investigaciones cualitativas y cuantitativas en la toma de decisiones estratégicas de una cadena de radio informativa. Sus objeciones tienen un carácter periodístico. Eso sí, la evolución de la audiencia del programa refleja, al menos en términos cuantitativos, un aumento en el número de oyentes. Como se ha señalado, el último EGM de *La Linterna* de Colmenarejo, en junio de 2018, arrojó una audiencia de 686.000 oyentes. En el EGM de abril de 2020, con Ángel Expósito al frente, el programa llegó a los 895.000 oyentes.

## 4.2 Análisis de parrilla y formatos de la Cadena Cope

### 4.2.1 La temporada 2000-2001

Tabla 14. Parrilla de Cope (L/V) en la temporada 2000-01

Fuente: Elaboración propia

Hora	Nombre	Director	Formato	Emisión
6-12	La Mañana	Luis Herrero	Magazine actualidad	Cadena/Local
12-14	Local	Red Emisoras	Magazine variedades	Regional
14-15	Mediodía Cope/Deportes	Blanca M. Pol/Juanma Rodríguez	Informativo	Cadena/Local
15-15,30	El espejo	José L. Restán	Programa especializado	Cadena

<b>15,30-16</b>	Los Decanos	Esteban Pérez Almeida	Programa especializado	Cadena
<b>16-19</b>	La Tarde	María José Navarro	Magazine entretenimiento	Cadena
<b>19-20</b>	Local	Red Emisoras	Magazine variedades	Cadena/Local
<b>20-0</b>	La Linterna	Federico J. Losantos	Magazine actualidad	Cadena
<b>0-1,30</b>	El Tirachinas	José A. Abellán	Programa deportivo	Cadena
<b>1,30-4</b>	La Noche	María José Bosch	Magazine variedades	Cadena
<b>4-6</b>	A cielo abierto	Enrique Campo	Magazine entretenimiento	Cadena

La temporada 2000-01 fue especialmente importante en la historia de la Cadena Cope. Como se ha detallado, en el verano de 2000 el periodista José María García abandonaba la emisora y se embarcaba en un ambicioso proyecto empresarial como responsable de la división de deportes de Telefónica. A partir de septiembre de 2000, *Supergarcía* comenzó a emitirse en Onda Cero. Su marcha, sumada al fallecimiento del otro buque insignia de la programación de Cope, Antonio Herrero, que perdió la vida en la primavera de 1998, colocaba a la empresa, en el arranque de esa temporada ante una difícil situación. Además, la temporada anterior, María Teresa Campos había dejado de presentar *La Tarde*. Fue sustituida por una periodista de la casa, María José Navarro, en quien la Cope siguió confiando para la temporada siguiente. Luis Herrero continuó al frente de *La Mañana* y Federico Jiménez Losantos en la dirección de *La Linterna*. Para sustituir a García, la Cope eligió

a José Antonio Abellán, la gran estrella de Cadena 100, a quién se designó jefe de Deportes y responsable del programa nocturno *El Tirachinas*. En el fin de semana se eligió a Edu García para dirigir *Tiempo de Juego* y se mantuvo a Rafa Sánchez al frente de *Al sur de la semana*.

Ya en la presentación de la nueva temporada radiofónica, los comunicadores de la casa reconocieron abiertamente la compleja situación a la que se enfrentaban.

*Luis Herrero, presentador de “La mañana” señaló que tras la muerte de Antonio Herrero y la marcha de José María García, “nos hemos quedado menos de los que estábamos y tenemos que mantener vivo el espíritu que nos trajo a todos aquí”. “Estamos en una encrucijada”, dijo Herrero que consideró “absurdo no mencionar la palabra crisis”.<sup>64</sup>*

Por su parte, Federico Jiménez Losantos aprovechó la ocasión para lanzar un mensaje sutil hacia su ya excompañero José María García. En la presentación, afirmó: “(La Cope) ha tirado de su banquillo. Nosotros no necesitamos 10.000 millones de pesetas para fichar a Figo. Hemos jugado a quedarnos y no irnos. La oferta es nueva por obligación y por devoción”. En las informaciones de prensa de aquellos días se recordaba insistentemente la situación tan difícil a la que se enfrentaba la emisora tras la salida de José María García.

---

<sup>64</sup> De esta manera recogió el diario Libertad Digital la rueda de prensa de presentación de la nueva temporada radiofónica 2000/01. Publicado el 21-09-2000. Disponible en <https://www.libertaddigital.com/sociedad/2000-09-21/jose-antonio-abellan-principal-apuesta-de-la-cadena-cope-en-la-temporada-2000-2001-1440/>. Consultado el 5 de marzo de 2021.

*Algunos de los principales presentadores consideran que los últimos acontecimientos han agudizado la "crisis" de la cadena. Para salir de "la encrucijada", la Cope ha apostado por darle un tono "joven" y "divertido" a su programación. En esta dirección se sitúa El tirachinas, el nuevo programa deportivo de madrugada que cubre el hueco dejado por Supergarcía. José Antonio Abellán, director y presentador, explicó que su objetivo es "combinar el rigor de la información y la diversión", y advirtió que el nuevo espacio tardará al menos dos años en asentarse. "El tirachinas es un proyecto a desarrollar en varios años", dijo Abellán, quien asume también la dirección de deportes de la Cope y continúa al frente del programa La jungla, en Cadena 100.<sup>65</sup>*

Analicemos la parrilla de esa temporada atendiendo a los criterios seleccionados y que ya han sido debidamente justificados.

#### *4.2.1.1 Los nombres de los programas*

En primer lugar, la Cope apostó esa temporada por la continuidad. Y eso se manifestó también en los nombres de los programas, la mayoría de ellos con muchos años de antigüedad. Es el caso de *La Mañana*, nombre que venía usando la emisora desde 1992 y de *La Linterna*, que había comenzado su andadura en 1987 de la mano de Javier González Ferrari. También se mantiene el nombre de *La Tarde*, que es como se llamaba el magazine vespertino de la emisora desde que falleció Encarna Sánchez y con ella su *Directamente Encarna* (1996). Por tanto, en una situación de crisis, la empresa decide mantener nombres que contaban con una cierta tradición. Además, dada la estructura del EGM, centrada en el recuerdo, parecía sensato no sumar a la incertidumbre propia de la salida de García, la provocada por nuevos

---

<sup>65</sup> Información publicada por El País el 22/09/2000 disponible en [https://elpais.com/diario/2000/09/22/radiotv/969573601\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2000/09/22/radiotv/969573601_850215.html). Consultado el 5 de marzo de 2021.

nombres que podían despistar más aún a la audiencia. Donde necesariamente había que cambiar el nombre era, precisamente, en el programa deportivo de la noche. Y fue precisamente José María García el que, involuntariamente, designó el nombre del nuevo espacio. En una entrevista promocional en la que explicaba su cambio a Onda Cero, García afirmó que, a partir de entonces, “ya no dispararía con tirachinas”, en alusión a las posibilidades financieras que le daría incorporarse a un gran grupo de comunicación como Telefónica. Y esa fue precisamente la razón por la que José Antonio Abellán decidió llamar así a su nuevo programa. Era un síntoma del tipo de programa que pretendía hacer. “Hemos introducido el humor en la radio deportiva”, afirmó Abellán en una entrevista publicada en el Diario de Córdoba<sup>66</sup>.

Respecto al resto de programas, cabe destacar la incorporación del magazine de madrugada *A cielo abierto*, dirigido por Enrique Campo, quien, en la actualidad es el jefe de Informativos de la Cope. Se trataba de un programa novedoso para lo que primaba en la radio de madrugada de entonces. Superaba el concepto de radio de llamadas, concebidas para noctámbulos y soñadores y apostaba claramente por la gente que a esas horas estaba trabajando y buscaba un formato con más ritmo y que abogara por temas de actualidad.

#### 4.2.1.2 *Las horas de emisión*

Tampoco hubo especiales novedades en cuanto a las horas de emisión de los formatos. Se mantuvo el esquema clásico de emitir tres grandes magazines de actualidad, por la mañana (6 a 12), la tarde (16-19) y la noche (20 a 0). Tampoco hubo novedades respecto al bloque de mediodía,

---

<sup>66</sup> Entrevista publicada el 12-11-02. Disponible en <https://www.diariocordoba.com/noticias/television/hemos-traido-humor-radio-deportiva-25497.html>. Consultada el 5 de marzo de 2021.

segmentado entonces en un informativo de media hora, el programa deportivo y los dos programas clásicos que emitía entonces la emisora: *El Espejo*, dedicado a la información religiosa, y *Los Decanos*, un programa centrado en los mayores que se venía emitiendo desde 1992. Aunque para este análisis se ha optado por la programación diaria, sí cabe destacar que, en aquella temporada, tanto *Tiempo de Juego* como sus homólogos del resto de emisoras emitían una versión reducida los sábados que solía ir desde las 19 hasta las 0 horas, ya que habitualmente solo se disputaba un partido de fútbol en sábado. Los domingos se mantenía la emisión prolongada -aunque no tanto como en la actualidad- de 15 a 23 horas.

#### 4.2.1.3 Los directores

Como ya se ha comentado, la gran novedad de la temporada 2000/01 fue la incorporación de José Antonio Abellán en sustitución de José María García. Lo cierto es que, a pesar de que en la presentación de la programación el Consejero Delegado, Rafael Pérez del Puerto, afirmó que las cuentas de la Cope estaban “saneadas, el vacío dejado por García amenazaba con dificultar la salud financiera de la empresa. Recientemente, Pérez del Puerto ha profundizado en la situación económica de Cope en el inicio de aquella temporada.

Se pasa de dos millones y medio, que era una cifra interesante, a un millón seiscientos mil oyentes. El líder de esta etapa decadente es Luis Herrero. Económicamente los números salen, pero realmente se vive de etapas anteriores. Esta empresa había sido muy solvente y a la vez muy prudente y económicamente muy conservadora. Había un montón de reservas y una posición de tesorería muy saneada y en cuenta de explotación había provisiones realizadas con máxima prudencia valorativa. Luego había un margen importante para sacar resultados extraordinarios positivos. En

aquella época pasada tampoco de Cope no interesaba dar mucho beneficio contable. Esos tres, cuatro, cinco años se vive de las reservas generadas con anterioridad. (Pérez del Puerto, R. En Visiers Lecanda, 2015. p 286)

De este modo, se apostó por gente de la casa. Abellán por un lado y María José Navarro por otro, una histórica de la cadena, como directora de *La Tarde*. Lo cierto es que en el programa vespertino ninguna de las apuestas de la cadena tras la muerte de Encarna Sánchez había funcionado. Ni Mari Cruz Soriano ni María Teresa Campos, un fichaje estrella que pretendía aprovechar su tirón televisivo, habían logrado remontar la audiencia. Así pues, la empresa decide dar continuidad a Navarro quien, al asumir el programa ya había dejado claro que su formato iba a ser necesariamente distinto al de sus predecesoras: “No quiero causar rechazo a los oyentes de Teresa Campos, pero hay que cerrar etapas”, dijo en unas declaraciones recogidas por ABC<sup>67</sup>.

Luis Herrero continuó al frente de *La Mañana*, un formato que, según varios de los directivos y compañeros de aquellos años, no encajaba tan bien con el temperamento del periodista como sí lo hacía *La Linterna*, programa donde obtuvo un notable éxito. Como veremos más adelante, la audiencia tampoco respaldó el programa. El actual adjunto al director de la Cope, José Luis Restán, reconoce incluso que, aunque detectaron pronto que el programa no estaba funcionando, tardaron en reaccionar (Visiers Lecanda, 2015). En el primer EGM de esa temporada, en diciembre de 2000, *La Mañana* se queda como el cuarto programa más escuchado, con 1.096.000, por detrás de *Hoy por Hoy* (2.288.000) y por detrás de *Protagonistas* (En Onda Cero, con Luis del Olmo) e incluso de Julio César Iglesias y su *Buenos Días* de RNE.

---

<sup>67</sup> Información publicada por ABC en su edición del 14 de abril de 2000.

La Linterna mantiene en la dirección a Federico Jiménez Losantos, que se había hecho cargo del programa del que participaba como colaborador ante los malos datos de José Apezarena. Eso sí, si en la última ola de la temporada anterior el programa había llegado a los 737.000 oyentes, en la primera de la temporada 2000/01 la cifra descendió hasta los 598.000. En todo caso, en aquella temporada la apuesta por Jiménez Losantos aparece como la más solvente.

#### 4.2.1.4 Formatos y tipos de emisión

Los programas, como se ha señalado, mantienen la duración estandarizada de aquellos años, un modelo prácticamente idéntico al del resto de cadenas, lo que generaba un clima de competencia directa. Con todo, en aquella temporada aún podemos ver bloques muy claros dedicados a la información regional. Entre las 12 y las 14 horas y entre las 19 y las 20 horas se abrían ventanas para que la red de emisoras pudiera, no solo dar información autonómica y local, sino generar ingresos a través de la publicidad. La Cadena Cope, como el resto de las emisoras nacionales, cuenta con una gran red de emisoras distribuidas por todo el país. Existe una cabecera en cada autonomía, generalmente ubicada en la capital administrativa de la región, que es quien dirige al resto de emisoras locales – pueden ser municipales o comarcales-.

Además, la Cope, al contrario que el resto de las emisoras de su competencia incluía en su programación diaria formatos especializados, algunos que se derivan del propio ideario de la emisora, como *El Espejo*, que en aquella temporada ya dirigía José Luis Restán. O *Los Decanos*, un programa que había empezado a emitir la casa en el año 2010, con el doctor Esteban Pérez Almeida, dedicado a la salud de los mayores. Como puede apreciarse en la parilla, había hueco para programas breves, que no superaban la media

hora. Lo mismo ocurre con el programa de deportes de mediodía, que se emitía de 14,30 a 15,00. Aunque en este análisis no se estudia en profundidad la parrilla del fin de semana sí conviene señalar que sábados y domingos, en la Cope de esa temporada, había varios formatos de este tipo, programas especializados como *Agropopular*, *Es noticia* o la *Santa Misa*.

#### 4.2.2 La temporada 2017-2018

Analicemos ahora la parrilla de la Cadena Cope en la temporada 2017/18.

**Tabla 15. Parrilla de Cope (L/V) en la temporada 2017-18**

Fuente: Elaboración propia

Hora	Nombre	Director	Formato	Emisión
<b>6-13</b>	Herrera en Cope	Carlos Herrera	Magazine actualidad	Cadena/Local
<b>13-15</b>	Mediodía Cope/El Espejo	Antonio Herraiz/José L. Restán	Informativo/Programa especializado	Cadena/Local
<b>15-19</b>	La Tarde (Incluye Deporte)	Ángel Expósito y J. L. Corrochano	Magazine entretenimiento/ Programa deportivo	Cadena/Local
<b>9-23,30</b>	La Linterna (Incluye Deporte)	Colmenarejo/Manolo Lama	Magazine actualidad	Cadena
<b>23,30-1,30</b>	El Partidazo de Cope	Juanma Castaño	Programa deportivo	Cadena

<b>1,30-4</b>	La Noche	Adolfo Arjona	Magazine variedades	Cadena
<b>4-6</b>	Poniendo las calles	El Pulpo	Magazine entretenimiento	Cadena

#### 4.2.2.1 Los nombres de los programas

La temporada 2017/18 arrancó para la Cope con una parrilla consolidada y en clara tendencia ascendente en lo relativo a los datos de audiencia, como analizaremos más adelante. Eso tuvo su plasmación en la continuidad de todos los programas y la casi ausencia de novedades en la parrilla. Desde la llegada de Carlos Herrera a la emisora en 2015, el programa había abandonado el nombre de La Mañana. El nuevo nombre, *Herrera en Cope*, incluía el de su presentador, en una decisión estratégica que analizaremos en el siguiente epígrafe. Tampoco hubo modificación alguna en el resto de los principales programas: *La Tarde*, *La Linterna* y el informativo *Mediodía*.

Respecto a los programas deportivos, el programa nocturno se llamaba (y aún hoy) *El Partidazo de Cope*, una evolución de *El Partido de las 12*, que fue el primer nombre que se eligió para sustituir a *El Tirachinas*, cuya última emisión tuvo lugar el 27 de agosto de 2010, después de 3.446 ediciones. En el fin de semana el nombre *Tiempo de Juego* nunca ha variado, ni siquiera tras la llegada del equipo de deportes de la Cadena SER en ese verano de 2010. El formato mantiene ese nombre desde sus primeras emisiones en 1969 a cargo de Ramón Barba, aunque no tiene una auténtica implantación nacional hasta la temporada 1981-82 (Malvar, 2005). Aparte de Barba y antes de la llegada de Paco González, *Tiempo de Juego* estuvo a cargo de José Joaquín Brotons, Pedro Pablo Parrado, Agustín Castellote, José María García, Eduardo García y José Antonio Abellán. El hecho de que las estrellas llegadas de la SER no

cambiaran el nombre original tiene una notable importancia. Es cierto que no podían mantener el nombre de *Carrusel Deportivo*, marca registrada de la Cadena SER. Pero bien podían haber aprovechado para modificarlo y marcar distancias con sus antecesores. Sin embargo, optaron por mantener un nombre con mucha historia que no acabara de despistar también a los oyentes habituales del programa.

#### 4.2.2.2 Las horas de emisión

En la temporada 2017-18 se consolida la tendencia iniciada años atrás de ir ampliando los bloques programáticos, de tal manera que los formatos tuvieran una extensión mayor. Con una clara apuesta por rentabilizar las audiencias acumuladas, factor clave en el tipo de análisis de audiencia que hace el Estudio General de Medios, la Cope decide ampliar la duración de los programas e incluir en ellos formatos que antes tenían una vida independiente. Lejos quedan los programas de media hora de duración. En el siguiente epígrafe profundizaremos en este análisis, pero apuntemos ahora alguna cuestión importante.

Por un lado, el programa matinal tiene en esta temporada una duración de siete horas, de 6 a 13 horas. No es la primera vez que en la historia de la Cadena Cope se apuesta por un matinal de tan larga duración. En la época de Jiménez Losantos se probó durante algún tiempo adelantar a las 5 el programa, aunque bajo el nombre de *Muy de Mañana*, conducido por Luis Martín. Sin embargo, en las circunstancias actuales ese estiramiento del formato se produce por detrás, alargando su hora de cierre, aunque eso no implica, como veremos, que haya una presencia continua de Carlos Herrera en todas las horas de emisión. Sin embargo, y esto es lo interesante desde el punto de vista del EGM, todas ellas se emiten bajo el paraguas del nombre comercial *Herrera en Cope*.

Algo parecido ocurre con el informativo de mediodía. Tradicionalmente en la Cope el informativo se ha emitido de 14 a 14,30 horas. Sin embargo, como puede apreciarse en la parrilla de la temporada que se está analizando, la 17-18, *Mediodía Cope* está programado entre las 13 y las 15 horas. ¿Quiere esto decir que se trata de un informativo nacional de dos horas? En absoluto. Como veremos, lo que se ha hecho es agrupar, bajo el nombre genérico *Mediodía Cope*, otros formatos que antes tenían vida independiente, como la programación local y autonómica o *El Espejo*, el programa especializado en temas religiosos de la cadena.

Del mismo modo, *La Tarde* cuenta en esta temporada con cuatro horas de emisión, ya que ha incorporado a sus siglas al espacio deportivo de las tres de la tarde. Esta estrategia es mantenida si cabe con más fuerza en el fin de semana, donde *Tiempo de Juego* incluye ya programas de hasta 12 horas de emisión. En parte por la estrategia de la Liga de Fútbol Profesional de no hacer coincidir partidos a la misma hora, y en parte, porque la empresa decide que el programa nocturno de los fines de semana pase a ser el tramo final de *Tiempo de Juego*.

#### 4.2.2.3 Los directores

Los nombres de los presentadores no cambiaron en la temporada 2017-18. Carlos Herrera, Ángel Expósito y Juan Pablo Colmenarejo siguieron al frente de sus respectivos espacios, igual que Juanma Castaño y Paco González continuaron al frente de los programas deportivos. Sería la siguiente temporada cuando se produciría la salida de Colmenarejo, ampliamente comentada en esta tesis doctoral, y su sustitución por Expósito en *La Linterna*.

La novedad más destacada de esta temporada fue la llegada de Antonio Herráiz y Pilar Cisneros al informativo *Mediodía Cope*. Novedoso por el cambio de presentadores, pero también por el hecho de que, por primera vez en la historia, un informativo nacional fuera presentado a dos voces, cuestión que analizaremos en el siguiente epígrafe. Ambos periodistas eran trabajadores de la casa, pero con trayectorias muy diferentes. Cisneros se había forjado un nombre en el ámbito local, ya que durante muchos años había conducido *La Gran Manzana*, un magazine que se emitía en la emisora de FM de Madrid a mediodía. Durante muchos años, la Cope realizó dos magazines locales, el de Cisneros y, en la emisora de Onda Media, *La Mañana en Madrid*, presentado por el histórico periodista José María Alfageme. El caso es que Cisneros nunca había trabajado en la redacción de los servicios informativos. Caso muy distinto al de Herráiz, periodista guadalajareño que llegó a la redacción central de Madrid después de su notable trabajo en la cobertura del incendio de Guadalajara (en julio de 2005), ciudad de la que es natural y en cuya emisora local trabajaba. Desde entonces, había desempeñado su trabajo en la sección de Interior y en la edición de boletines informativos. Además, había sido el director del informativo *Mediodía* en su edición de fin de semana. Es decir, era un hombre de la casa quien esa temporada se ponía al frente de *Mediodía Cope*. Eso sí, como analizaremos más adelante, esa temporada se empiezan a notar sensiblemente las recomendaciones impulsadas por el equipo de consultores de la emisora. El informativo se abre a la sociedad y empieza a emitir noticias poco corrientes hasta la fecha, centradas en el interés humano y tratando de no limitar los contenidos a la crónica política. Cabe recordar que el informativo de Cope había sido fuertemente politizado en la etapa en que estuvo conducido por Nacho Villa, quien incluso cambió el nombre tradicional por el de *La Palestra* (2004-2010). A efectos de audiencia, como veremos, la apuesta novedosa de esta temporada 2017-18 había sido todo un éxito.

#### *4.2.2.4 Formatos y tipos de emisión*

Los programas, como ya se ha comentado anteriormente, continúan siendo esta temporada grandes contenedores donde se incluyen formatos que anteriormente tenían vida propia. Lo cual es especialmente llamativo en el caso de la programación local, que siempre ha sido seña de identidad propia de la radio. Al ser un medio en el que la cercanía adquiere un valor diferencial, la radio siempre ha apostado por formatos locales que permitan no solo obtener una información cercana de lo que ocurre en tu municipio o comunidad, sino también que favorezcan la emisión de publicidad local que garantice la supervivencia económica de la red de emisoras. En este sentido, en la temporada 17-18 no vemos bloques dedicados a las desconexiones de las emisoras locales. Estas se producen, pero siempre dentro de grandes bloques de programación.

A continuación, se hará un análisis comparativo de ambas parrillas y se incluirá el comportamiento de la audiencia, que era el dato que faltaba por incorporar.

### **4.3 Análisis comparativo de las parrillas y los formatos**

Si echamos un primer vistazo a las dos parrillas seleccionadas, nos encontramos con similitudes de fondo y muchas diferencias estéticas.

En realidad, tanto la parrilla del año 2000 como la del año 2018 están constituidas en torno a tres magazines de actualidad. Dos de ellos en los que la primacía la tiene la actualidad política y otro con un enfoque más ligero. De esta manera, entre esos tres programas se llevan 13 horas de emisión diarias en el año 2000 y 15,5 horas en 2017. Además, tanto en una como en otra

parrilla encontramos un informativo de referencia a mediodía, el programa deportivo nocturno y Tiempo de Juego los fines de Semana.

Las principales diferencias las hallamos en la decisión de la Cope de ir ensanchando los límites de los programas para ir cobijando en ellos formatos que anteriormente tenían una vida independiente, como ya se ha señalado. Ocurre con los tramos de información local y regional, que en 2000 tenían bloques propios de 12 a 14 y de 19 a 20 y que, en la temporada 2017-18 ven reducidas sus emisiones e incorporadas, además a *Herrera en Cope*, *Mediodía Cope* y *La Tarde*. Desde luego, a efectos del EGM, que es una encuesta de recuerdo, es mucho más rentable: al oyente le es más sencillo recordar que está oyendo el programa de Herrera que un programa llamado, por ejemplo, La Mañana de Madrid. Además, consigue el efecto de sumar al formato estrella nuevas horas de emisión acumulada. Lo mismo puede decirse del programa El Espejo, que en 2000 y durante muchos años tuvo un peso específico en la parrilla y que, en la temporada 2017-18 aparece integrado dentro del formato *Mediodía Cope*. El caso de los deportes siguió un camino parecido, dentro de esa misma estrategia de unificación de bloques, la versión de mediodía (de 15 a 16) pasó a integrarse en *La Tarde* y la de tarde (de 20 a 20,30) en *La Linterna*. De hecho, los indicativos del programa refuerzan esa estrategia al identificar a los espacios como *Deportes en La Tarde* y *Deportes en La Linterna*. A efectos de trabajo de la redacción, los equipos siguen siendo independientes. Es decir, es el equipo de información religiosa quien prepara *El Espejo*, no el de *Mediodía Cope*; y es la redacción de deportes la que se encarga de los dos informativos diarios, no los equipos de *La Tarde* o de *La Linterna*.

Cuestión aparte merece la inclusión de los nombres de los presentadores en el del propio programa. Con ello se consigue una identificación rápida de ambas marcas. De hecho, no solo se ha incorporado

el nombre de Carlos Herrera el programa estrella de la mañana, sino que, en antena, se repiten con frecuencia, asociados al nombre de sus respectivos programas, los nombres de Paco González, Pepe Domingo Castaño y Manolo Lama en el caso de *Tiempo de Juego* o de Expósito o Colmenarejo (el apellido se convierte de este modo en una marca más fácil de recordar) en el caso de *La Linterna*. Al final, se trata de ayudar en el recuerdo del oyente en caso de ser consultado por el Estudio General de Medios. En definitiva, se trata de adaptar al mundo de la radio estrategias asentadas en el ámbito de la publicidad, donde la eficacia viene medida por factores como la notoriedad de la marca, el recuerdo del mensaje o las actitudes hacia la marca (Llamas, 2004).

¿Ha tenido un efecto inmediato la decisión de la Cope de agrupar distintos contenidos en grandes programas contenedores? En términos generales, si analizamos la audiencia de la Cope al término de las dos temporadas analizadas, veremos que el efecto en la audiencia es evidente, aunque, obviamente, no pueda esto achacarse a un modo exclusivo a esta decisión empresarial.

**Tabla 16. Audiencia de la Cadena Cope por franjas horarias**

Fuente: Elaboración propia a raíz de datos del EGM

<b>FRANJA HORARIA</b>	<b>OYENTES COPE</b>	<b>OYENTES COPE</b>
<b>BLOQUES</b>	<b>2000/01</b>	<b>2017/18</b>
MAÑANA 6-12	1.113.000	2.049.000
MEDIODÍA 12-16	425.000	723.000
TARDE 16-20	181.000	473.000
NOCHE 20-6	852.000	1.004.000

Es evidente que hay muchas más razones para explicar el comportamiento de la audiencia. Nombrar los programas de una manera o extender su emisión no son decisiones aisladas, sino que forman parte de un conjunto de medidas, son algunas de las decisiones que la empresa adopta una vez ha asentado un nuevo modelo estratégico en el que implementan decisiones basadas en estudios de mercado. Y parece, a tenor de los resultados, que esas medidas funcionan. Se ha producido en estos años un incremento notable en todas las franjas de emisión, especialmente en el tramo de la mañana. Por su interés, mostramos a continuación el comportamiento de la audiencia hora por hora. Veremos cómo los incrementos son especialmente sensibles en la franja matinal y mucho más modestos en la noche y la madrugada, que en todo caso, son franjas mucho menos importantes desde el punto de vista comercial. Respecto a la extensión de los programas, esta tabla nos dará pistas sobre lo importante que es añadir la audiencia de 12 a 13 a *Herrera en Cope*, de 15 a 16 a *La Tarde* y de 19 a 20 a *La Linterna*. Son oyentes que se suman al acumulado y acaban beneficiando el dato global de audiencia de los formatos comercialmente más interesantes.

**Tabla 17. Audiencia de la Cadena Cope por horas de emisión**

Fuente: Elaboración propia a raíz de datos del EGM

<b>FRANJA HORARIA HORAS</b>	<b>OYENTES 2000/01</b>	<b>OYENTES 2017/18</b>
<b>6 a 7</b>	158.000	389.000
<b>7 a 8</b>	442.000	842.000
<b>8 a 9</b>	594.000	1.107.000
<b>9 a 10</b>	507.000	949.000
<b>10 a 11</b>	412.000	778.000
<b>11 a 12</b>	344.000	586.000

<b>12 a 13</b>	237.000	426.000
<b>13 a 14</b>	217.000	304.000
<b>14 a 15</b>	140.000	247.000
<b>15 a 16</b>	71.000	195.000
<b>16 a 17</b>	85.000	201.000
<b>17 a 18</b>	92.000	215.000
<b>18 a 19</b>	95.000	205.000
<b>19 a 20</b>	80.000	211.000
<b>20 a 21</b>	122.000	268.000
<b>21 a 22</b>	176.000	273.000
<b>22 a 23</b>	290.000	260.000
<b>23 a 0</b>	402.000	430.000
<b>0 a 1</b>	317.000	419.000
<b>1 a 2</b>	178.000	192.000
<b>2 a 3</b>	65.000	60.000
<b>3 a 4</b>	37.000	36.000
<b>4 a 5</b>	29.000	60.000
<b>5 a 6</b>	31.000	70.000

Respecto a la desaparición de formatos especializados como *Los Decanos*, cabe incluir esa estrategia en la ya señalada de no despistar al oyente y ofrecerle seguridad respecto al tipo de contenido que está escuchando. Además, en muchos casos, esos contenidos pueden pasar a formar parte de secciones de los grandes formatos en vez de tener caminos independientes de difícil rentabilización.

Como se ha apuntado anteriormente, el incremento de audiencia de la Cadena Cope desde 2000 hasta 2018 se debe a un conjunto de factores de enorme complejidad y no parece que pueda justificarse por una serie de

decisiones aisladas. Como esta investigación ha detallado en distintos capítulos, la empresa adopta en el año 2010 un significativo cambio de timón. La empresa trata de recuperar la autoestima. Esto es, empieza a asumir que nada hay más importante que la propia marca Cope, incluidas las marcas de sus propios comunicadores. Es un cambio estructural en una empresa que, hasta la fecha, había condicionado sus éxitos al de sus estrellas, con los beneficios y perjuicios que eso le ha ocasionado. Durante largas décadas, la empresa dejó en manos de sus estrellas un enorme y, a veces descontrolado, margen de maniobra. Y en ese cambio de estrategia hay que entender la decisión de incorporar al proceso de toma de decisiones los datos de la investigación recabados en el mercado, que empiezan a jugar un papel importantísimo. Pero, como se ha visto, el cambio de modelo empresarial de la Cope y, desde luego el incremento de audiencia, no parece que pueda entenderse sin sumar dos decisiones cruciales en el devenir económico de la empresa: el fichaje en 2010 de Paco González y buena parte del equipo de deportes de la SER y la incorporación en 2015 de Carlos Herrera para pilotar el programa matinal. Del conjunto de esos hitos empresariales sí puede extraerse una conclusión difícilmente cuestionable: La Cope ha crecido notablemente en audiencia hasta alcanzar una posición de privilegio en el mercado, con unos niveles de audiencia nunca vistos.

## CONCLUSIONES

### Reflexiones finales y discusión

El punto de partida de esta investigación hay que situarlo en una intuición que, a raíz de mi experiencia profesional en distintas emisoras en las que he trabajado (Onda Cero, Somos Radio, Cadena Cope y Radio Castilla-La Mancha), ejerciendo distintas funciones, fue forjándose en mi cabeza. La radio que yo había escuchado desde niño comenzaba a disolverse delante de mis ojos. Había algo que estaba cambiando: el protagonismo de los locutores, la anarquía de sus diatribas, lo impredecible de sus programas. Debo reconocer que esa intuición marcó un camino que empecé con ciertos prejuicios. La investigación que he realizado me ha ayudado a perfeccionar esa intuición, a clarificarla. Esta tesis doctoral es esa intuición clarificada por los hechos.

Si el punto de partida fue una intuición personal, las conclusiones alcanzadas han dejado de serlo. Los hechos demuestran, al menos en cierto sentido, que las aportaciones de los equipos de consultores con los que han empezado a trabajar las cadenas de radio generalistas han sido eficaces. En términos de audiencia, el caso de la Cadena Cope, objeto primordial de este estudio, es paradigmático. Ahora bien, también es cierto que el análisis de esos aportes no debe escapar del examen cualitativo, al que también se ha atendido en esta investigación. A través de los testimonios seleccionados, cuya presencia está justificada por distintas razones, se dejan ver claramente dos tendencias: la de quienes defienden el valor relativo pero evidente de la investigación del mercado y la de quienes sostienen que el ámbito de la radio informativa debe levantar barreras deontológicas ante las intrusiones del algoritmo. En este sentido, cabe apuntar el sesgo evidente del que adolecen los representantes de ambos mundos. Por un lado, el de los consultores y directivos que han apostado por este sistema, y, por otro, el de los

comunicadores que ven el trabajo de aquellos como una intrusión y que, en algunos casos, han sufrido además las consecuencias.

## **Conclusiones**

A lo largo de esta tesis doctoral se han ido adaptando premisas e hipótesis que pretendían servir de base para poder explicar una serie de fenómenos concretos; afirmaciones sobre las que se ha ido construyendo el relato de una serie de hechos que, relacionados entre sí, conforman el corpus teórico de esta investigación. Del contraste entre ese corpus teórico y el análisis del trabajo de campo nos permite calibrar los objetivos planteados, las hipótesis de partida y las preguntas complementarias; y extraer una serie de conclusiones.

Estas eran las hipótesis de partida:

- H1: La radio generalista española vive inmersa en un proceso de transformación de su modelo de negocio, pasando de un modelo centrado en la estrella y su mera intuición a otro en el que la estrategia parte de un análisis exhaustivo del mercado. Este proceso es desigual, no se lleva a cabo de la misma manera en todas las emisoras.
- H2: La Cadena COPE es la emisora de radio convencional que aplica con mayor rigor las recomendaciones de su empresa de consultoría.
- H3: Las consultoras que irrumpieron en el mercado español a principios de siglo aplicando sus estudios cuantitativos y cualitativos a la radio musical están tratando de aplicar estas técnicas a la radio convencional, buscando repetir el mismo éxito en materia de audiencia.

- H4: En la radio hablada, el comunicador sigue jugando un papel decisivo, puesto que establece una relación personal con el oyente, sobre quien tiene una ascendencia que tiene que ver con la credibilidad que le atribuye, pero también con valores relacionados con la esfera personal y que derivan en la relación de cercanía y complicidad que se establece entre ambos.
- H5: La irrupción del podcast ha obligado a las cadenas de radio generalista a reinventarse y buscar nuevos formatos que sean capaces de adaptarse a nuevo ecosistema digital.

Las hipótesis planteaban un escenario abierto que, al contrastarlo con el corpus teórico y el campo de estudio, nos permite establecer las siguientes conclusiones:

- 1- La consagración de un nuevo modelo, en el que los datos aportados por la investigación intervienen en la toma de decisiones, no ha oscurecido totalmente el ámbito de libertad que los directores de los programas siguen teniendo. La presencia de un comunicador reconocido y con personalidad sigue siendo fundamental para garantizar la respuesta de las audiencias. Pero cada vez es más difícil saber si el comunicador es la estrella o lo es el programa. En este sentido, sí puede afirmarse que la entrada en liza de las empresas de consultoría en la radio generalista deriva en una cierta pérdida de autonomía del comunicador, que debe integrar sus conclusiones en el proceso de configuración del programa.
- 2- La irrupción de la consultoría en la radio generalista ha ayudado a modificar sustancialmente el modelo de la radio de las estrellas,

asentado desde los años 80 y 90 y cimentado sobre la base de que es el comunicador quien asumía la práctica totalidad de las decisiones sobre programación y contenidos. Este hecho fue especialmente significativo en el caso de la Cadena Cope a partir de 1992, cuando desembarcan en la emisora buena parte de los profesionales de Antena 3 Radio tras la compra de esta cadena por parte del grupo Prisa. Con anterioridad, la radio ya había mostrado su capacidad como agente propagandístico durante la Segunda República, la Guerra Civil y la dictadura franquista. Además, la radio española vivió una etapa de oro durante la Transición Española, periodo en el que demostró su agilidad y se ganó el favor de millones de españoles que, desde entonces, le han otorgado al medio credibilidad y confianza. En el modelo de radio de las estrellas la marca empresa queda relegada a un segundo plano y, en ocasiones, sufre las consecuencias de las estrategias personales de los comunicadores, que fían a su intuición y a razones exógenas los estudios objetivos del mercado. Esos comunicadores tienen su propia estrategia, que puede coincidir con la de sus empresas o no. Esto ha generado tensiones crecientes entre directivos y periodistas.

- 3- El nuevo modelo radiofónico por el que están apostando la mayoría de las cadenas generalistas se abre a un conocimiento más profundo de las necesidades del mercado. En función de esas necesidades, a las que se llega mediante el empleo de diferentes técnicas de estudio cuantitativas y cualitativas, se diseñan estrategias de programación concretas.
- 4- Los consultores tienen como objetivo profundizar en el conocimiento del oyente, poniéndole en el centro de la toma de

decisiones. Aplican herramientas como los test, el *focus group* o, incluso, técnicas procedentes de la Neurociencia para conocer con la mayor exactitud posible las demandas de la audiencia.

- 5- Los comunicadores tienen una opinión menos positiva de los consultores. Los consultores se defienden por los resultados, esa es la clave que, según apuntan, explica y defiende su labor. Sin embargo, hay un cierto consenso entre los comunicadores de las cadenas en que las recomendaciones de los consultores no deben ser intromisiones en la antena, sino una guía.
- 6- La investigación ha propiciado un nuevo ecosistema que ha mitigado las tensiones entre empresa y presentadores. Los profesionales de la radio son conscientes del proceso de transición que atraviesa el sector, la crisis del modelo tradicional y la necesidad de adaptar los modelos y lenguajes al nuevo paradigma comunicacional de transversalidad.
- 7- La Cadena Cope empieza un nuevo periodo en el año 2010 en el que las decisiones estratégicas comienzan a adoptarse tras la aplicación de técnicas de análisis de mercado. La consultora Radio Intelligence, que había logrado un notable éxito al incrementar la audiencia de Cadena 100, comienza a trabajar para la emisora generalista y a difundir una serie de recomendaciones: secciones más cortas, entrevistas a expertos, menos tiempo de información local, hacer más contenidos de carácter social, singularizar al oyente, eliminar el artículo “la” al referirse a la marca de la emisora, ampliar los bloques programáticos, etc.

- 8- El periodista Juan Pablo Colmenarejo abandonó la Cadena Cope al término de la temporada 2018-19 por su negativa a aceptar las pautas marcadas por el equipo de consultores. La Cadena Cope quiere que los comunicadores compartan las líneas marcadas por la nueva estrategia empresarial. Colmenarejo considera que ese nuevo rumbo escapa a los límites periodísticos y decide dejar la emisora antes que tener que aplicar las directrices impulsadas por los informes de mercado aportados por Radio Intelligence.
  
- 9- El incremento de audiencia de la Cadena Cope desde 2000 hasta 2018 se debe a un conjunto de factores de enorme complejidad y no parece que pueda justificarse por una serie de decisiones aisladas. Como esta investigación ha detallado en distintos capítulos, la empresa adopta en el año 2010 un significativo cambio de timón caracterizado por una recuperación de la autoestima empresarial: la marca Cope adquiere un valor indiscutible, superior al de cualquiera de sus locutores. Es un cambio estructural en una empresa que, hasta la fecha, había condicionado sus éxitos al de sus estrellas, dejando en ellas un enorme y, a veces descontrolado, margen de maniobra. Y a ese cambio de estrategia, en el que los datos de la investigación recabados en el mercado juegan un papel importantísimo, hay que sumar dos decisiones cruciales en el devenir económico de la empresa: el fichaje en 2010 de Paco González y buena parte del equipo de deportes de la SER y la incorporación, en 2015 de Carlos Herrera para pilotar el programa matinal. Del conjunto de esos hitos empresariales sí puede extraerse una conclusión difícilmente cuestionable: la Cope ha crecido notablemente en audiencia hasta alcanzar una posición de privilegio en el mercado, con unos niveles de audiencia nunca vistos.

10- La estrella de la radio del futuro, a tenor de lo escuchado en las entrevistas y opiniones recogidas para esta investigación, deberá saber jugar en un mercado de información y entretenimiento en el que los competidores son transfronterizos: no estarán solo en la radio sino en diferentes plataformas y herramientas que, cada vez con más frecuencia, irán superponiéndose a medida que la revolución tecnológica lo permita.

## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

### Libros, capítulos de libros y monografías

- Álvarez, P. (2001). *Hacia la radio del siglo XXI*. Fundación SGAE.
- Antolín, M. (2004). *A micrófono cerrado*. Libros Libres.
- Arroyo Menéndez, M. [et. al. (2009). *Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales*. Cengage Learning Argentina.
- Balsebre, A. (1994). *La credibilidad de la radio informativa* . Feed-Back, D.L.
- Balsebre, Armand. (2000). *El lenguaje radiofónico*. Cátedra.
- Balsebre, Armand. (2002). *Historia de la radio en España (Vol. II): 1939-1985*.  
Cátedra.
- Barahona, A., Medina, M., & Sastre, A. (2019). *La fuente última del acompañamiento*. Editorial UFV.
- Bru, M. M. (2006). *Somos libres. Homenaje a la Cadena Cope*. Encuentro.
- Bunge, M. (1991). *La ciencia, su método y su filosofía*. Siglo Veinte.
- Bustamante, E. (2013). *Historia de la radio y la televisión en España* . Gedisa.
- Castells, M. (2000). *La era de la información (Vol: 1)*. Alianza Editorial.
- Castells, Manuel. (2012). *Redes de Indignación y esperanza: Los movimientos*

*sociales en la era de internet*. Alianza Editorial.

Cebrián Herreros, M. (2001). *La radio en la convergencia multimedia*. Gedisa Editorial.

Costa, M., Pilar, M., & Miguel Pedrero Esteban, L. (s. f.). *Información Radiofónica*. Ariel Comunicación.

Del Val Velilla, L. (1999). Las estrellas de la radio. En *En el aire. 75 años de radio en España* (pp. 142-143). Cadena SER.

Díaz, L. (1997). *La radio en España 1923-1997*. Alianza Editorial.

Díaz Nosty, B. (Coord). (2017). *Diez años que cambiaron los medios*. Fundación Telefónica España.

Ezcurra, L. (1974). *Historia de la radiodifusión española : los primeros años*. Editora Nacional.

Faus Belau, A. (1974). *La radio: introducción al estudio de un medio desconocido*. Guadiana de Publicaciones.

Faus Belau, Á. (2007). *La radio en España (1986-1977): Una historia documental*. Taurus.

Fernández-Sande, M., & Peinado-Miguel, F. (2012). La empresa radiofónica actual. En Gallego Pérez, J. I. & García Leiva M. T., (Eds.), *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI* (pp. 29-61). Instituto RTVE.

- Ferrer Molina, V. (2016). *Buenas noches y saludos cordiales*. Corner.
- Gas Gozalbo, B., Pedrero Esteban, L. M., Barceló Ugarte, T., & Vila fumas, P. (2019). La personalización de los contenidos informativos en el entorno online: análisis de experiencias y retos en el ámbito del audio digital . En A. Larrondo Ureta, S. Peña Fernández, & K. Meso Ayerdi (Eds.), *Periodismo Hiperconectado: Claves para la profesión en un contexto de retos y oportunidades* (pp. 69-81). Universidad del País Vasco/Servicio Editorial, D. L.
- Gabler, N. (2000). *Life: The Movie - How Entertainment Conquered Reality* . Vintage books.
- Gallego Pérez, J. I. (2011). Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del podcasting como nueva forma de distribución de contenidos en la empresa radiofónica. En S. De la Sierra Morón & J. C. Ortiz Pradillo (Eds.), *El derecho y la economía ante las mujeres y la igualdad de género* (p. 86). Lex Nova.
- García-Alonso Montoya, P., & Carrasco Polaino, R. (2006). *Tesis y Doctorado: Espacio Europeo de Educación Superior*. Universidad Complutense de Madrid.
- García de Cortázar, F. (2002). *Historia de España. De Atapuerca al euro*. Planeta.
- García Lastra-Núñez, J., & Pedrero Esteban, L. (Eds.) (2019). *La transformación digital de la radio: diez claves para su comprensión académica y profesional*. Tirant lo Blanch.

- Grijelmo, Á. (2001). *La seducción de las palabras : un recorrido por las manipulaciones del pensamiento* . Taurus.
- Hendy, H. (2000). *Radio in the Global Age*. Cambridge: Polity Press.
- Herrero Curiel, E. (2015). *Del 11M al 15M: Periodistas y redes sociales en España* . Editorial UOC.
- Herrero, L. (2008). *En vida de Antonio Herrero*. La Esfera de los Libros.
- Infante Pineda, S. (2018). *Vivir la radio : empresa, tecnología y audiencia*. Editorial UOC.
- Jiménez Losantos, F. (2006). *De la noche a la mañana : el milagro de la COPE*. La Esfera de los Libros.
- Legorburu, J. M. (2005) La radio generalista: las técnicas de programación, En Martínez Costa, M. P. y Moreno Moreno, E. (Coord.) *Programación radiofónica. Arte y técnica del diálogo entre la radio y su audiencia*. (pp. 47-68) Ariel
- López Vidales, N., & Peñafiel, C. (2000). *La tecnología en radio : principios básicos, desarrollo y revolución digital*. Universidad del País Vasco, Servicio Editorial .
- Lopez Vidales, N., & Peñafiel Saiz, C. (2003). *Odisea 21 : la evolucion del sector audiovisual : modos de producción cambiantes y nuevas tecnologías*. Fragua.
- Malvar, L. (2005). *La Radio Deportiva En España (1927-2004)*. Pearson

Educación.

Marqués, P. (2002). *La radio que nos parió*. Ibersaf Editores.

Martí, J. M. (1991). *Modelos de programación radiofónica*. Feed-Back.

Martínez-Costa, M. del P., Moreno Moreno, E., & Martí, J. M. (2004).

*Programación radiofónica : arte y técnica del diálogo entre la radio y su audiencia*. Ariel.

Martínez Costa, M. P., & Díez Unzueta, J. R. (2005). *Lenguaje, géneros y programas de radio. Introducción a la Narrativa Radiofónica*. Eunsa.

Munsó Cabús, J. (1988). *Escrito en el aire 50 años Radio Nacional de España*.

Dirección de Relaciones Exteriores Ente Público RTVE, Servicio de Publicaciones.

Nieto, M. A. (2005). *Bobby Deglané : el arquitecto de la radio española*.

Ediciones B.

Nieto Tamargo, A., & Iglesias, F. (2000). *La Empresa Informativa*. Ariel.

Noam E. M. (2008). *Peer-to-Peer Video: The Economics, Policy, and Culture of Today's New Mass*. Springer.

Orozco Galindo, J. (2009). *Radio Nacional de España : nacida para ganar una guerra*. Manuscritos.

Ortiz, M. A., & Volpini, F. (1995). *Diseño de programas de radio: guiones, géneros y fórmulas*. Paidós Ibérica.

- Ortiz Sobrino, M. Á., & López Vidales, N. (2011). *Radio 3.0 Una nueva radio para una nueva era* (M. Á. Ortiz Sobrino & N. López Vidales (Eds.)). Editorial Fragua.
- Pedrero Esteban, L.M. (2000). *La radio musical en España: Historia y Análisis*. IORTV.
- Pedrero Esteban, L. M. (2020). Radio, podcast y nuevas plataformas. En Bosetti, O. E. *La radio : 1920-2020 : la obstinada vigencia de un medio invisible*, (pp. 35-63). Bernal : Universidad Nacional de Quilmes.
- Pedrero Esteban, Luis Miguel, & Pérez Alaejos, M. de la P. M. (2018). La transición de la radio española al entorno digital: experiencias y retos de las estrategias transmedia (E. Galán, A. Rodríguez, & J. Marzal (Eds.)). Eunsa.
- Palacio, M. (2001). *Historia de la televisión en España*. Gedisa.
- Población Bernardo, J. I., & García-Alonso Montoya, P. (1997). *Análisis y organización de empresas informativas* . DOSSAT.
- Ramírez, F. (2015). *Manual del Investigador: Hipótesis. Los supuestos de la Investigación*. Manual del Investigador.
- Rincón, O. (2006). *Narrativas mediáticas: O cómo se cuenta la sociedad de entretenimiento*. Gedisa.
- Rodero, E. (2004). Clasificación y caracterización de los géneros radiofónicos de ficción: los contenidos olvidados. En Minguez Arranz, N. *La*

*comunicación, nuevos discursos y perspectivas* (pp. 145-154). Edipo.

Sebastián Morillas, A. (2007). La radio en la Segunda República Española: sociedad y publicidad . En Checa Godoy, A. & Espejo-Cala, C. (Eds.), *La Comunicación durante la Segunda República y la Guerra Civil* (pp. 112-128). Fragua.

Sierra Bravo, R. (1984). *Ciencias sociales: epistemología, lógica y metodología : teoría y ejercicios* . Thomson-Paraninfo.

Sutil Martín, L. (Coord). (2013). *Neurociencia, empresa y marketing* . ESIC.

Swiatek, L. (2018). The podcast as an intimate bridging medium. En Llinares D., Fox N., Berry R. (eds) *Podcasting: New Aural Cultures and Digital Media*. Palgrave Macmillan.

Tallón García, J. (1992). *Lecciones de empresa informativa* . Ediciones de las Ciencias Sociales, D.L.

Taylor S. J. & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos*. Paidós.

Tuñón de Lara, M. (1974). *Metodología de la historia social de España*. Siglo XXI.

Ventín Pereira, J. A. (2003). *Programación en radio : una propuesta teórica*. Fragua.

Vivanco Sánchez, J. (2006). *Guerra Civil y Radio Nacional: Salamanca, 1936-1938* . Instituto Oficial de Radio y Televisión.

Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para investigar. Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación*. Editorial Brujas.

Zaragoza Fernández, L. (2008). *Radio Pirenaica : la voz de la esperanza antifranquista*. Marcial Pons Historia.

Zugazagoitia, J. (1979). *Madrid, Carranza 20*. Editorial Ayuso.

Zumeta, G. (2021). *La Radio: El acompañante silenciado*. Kailas.

### **Artículos, Revistas, Comunicaciones**

Abellán García, Á. (2011). Teoría dialógica de la comunicación: devolver al hombre-con-el-hombre al centro de la investigación. *Comunicación y Hombre*. 7, 213-222. <https://comunicacionyhombre.com/article/teoria-dialogica-la-comunicacion-devolver-al-hombre-hombre-al-centro-la-investigacion/>

Aguilera, M., & Arquero Blanco, I. (2017). La ficción sonora y la realización en directo: el reto de RNE. *Área Abierta*, 17 (1), 117-146. <https://doi.org/10.5209/arab.54404>

Amoakohene, M. I. (2004). Radio Audiences in an Emerging Pluralistic Media Environment: A Case for the Focus Group Discussion (FGD) Method. *African Media Review*, 12 (2), 25-40. <http://ugspace.ug.edu.gh/handle/123456789/27125>

Arboledas, L. (2009). Clientelismo y concentración en la radio española.

Comparación entre cuatro comunidades autónomas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 64, 909-925. <https://doi.org/10.4185/RLCS-64-2009-869-894-925>

Arense-Gómez, A., Pedrero Esteban, L. M., & Terol-Bolinches, R. (2019). La indexación del podcast en las plataformas de audio digital: criterios y estrategias de categorización. *Textual & Visual Media*, 12, 1-15. <https://riunet.upv.es/handle/10251/160819>

Barbeito-Veloso, M. L., & Perona-Páez, J. J. (2019). Comunicación organizacional en clave sonora: el caso de Blink, los podcast de BBVA. *Profesional de la Información*, 28 (5). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.11>

Barrios Rubio, A. (2016). Narrativa periodística en la convergencia de medios. *Estudios Sobre el Mensaje Periodístico*, 22(1), 163-176. [https://doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2016.v22.n1.52587](https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2016.v22.n1.52587)

Bode, F. (2016). La noche de los transistores. *Journal of Romance Studies*, 16(3), 101-122. <https://doi.org/10.3828/jrs.2016.160307>

Bonini, T. (2015). The Second Age of Podcasting: reframing podcasting as a new digital mass medium. *Quaderns del CAC*, 21-30. [https://www.researchgate.net/publication/281207319\\_The\\_Second\\_Age\\_of\\_Podcasting\\_reframing\\_podcasting\\_as\\_a\\_new\\_digital\\_mass\\_medium](https://www.researchgate.net/publication/281207319_The_Second_Age_of_Podcasting_reframing_podcasting_as_a_new_digital_mass_medium)

Bustelo Ruesta, C. (2009). La gestión de documentos y las evidencias en las organizaciones. Del plano operativo al plano estratégico: una propuesta desde la normalización. *Revista Española de Documentación Científica*, 34(4), 157-160.

<http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/520>

Castellanos Quintana, J. V., & González Vilalta, D. (2013). ¿Qué puede aportar la neurociencia al marketing y a la investigación de mercados? *Revista de Estudios de Juventud*. 103, 51-68.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5073278&info=resumen&idioma=SPA>

Cervera, J. (1998). La radio: una arma más de la Guerra Civil en Madrid . *Historia y comunicación social*, 3, 263-293.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=192274>

Cervera, Javier. (2005). Contra “el enemigo exterior”. Las emisiones de Radio Nacional de España en francés (1945-1953) . *Comunicación y Hombre*, 1, 181-198. <https://comunicacionyhombre.com/article/enemigo-exterior-las-emisiones-radio-nacional-espana-frances-1945-1953/>

Chuliá Rodrigo, E. (1999). La Ley de Prensa de 1966: La explicación de un cambio institucional arriesgado y de sus efectos virtuosos . *Historia y política: Ideas, procesos y movimientos sociales*, 2, 197-220.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=295683>

Colmenarejo, J. P., & Martínez-Costa, M. P. (2020). Contar la economía: Los recursos lingüísticos en la tertulia “El equipo económico” de La linterna de la Cadena COPE (mayo 2010-julio 2012). *Estudios Sobre el Mensaje Periodístico*, 26 (4), 1387-1398. <https://doi.org/10.5209/ESMP.69290>

Crespo-Pereira, V., Vaca-Tapia, A. C., & Alejandro Martínez-Fernández, V. (2020). El Neuromarketing como metodología para el conocimiento del comportamiento del consumidor: aplicación en la consultoría y

transferencia a la Academia. *Communication & Methods*, 2(1), 200-217.  
<https://doi.org/10.35951/v2i1.65>

Crespo-Pereira, Verónica, Martínez-Fernández, V. A., & Campos-Freire, F. (2017). La Neurociencia para la innovación de contenidos en la televisión pública europea. *Comunicar*, 25 (52), 09-18.  
<https://doi.org/10.3916/C52-2017-01>

Diez, M. T. S., & Dasilva, Á. P. J. (2014). Las radios católicas españolas. Historia, desarrollo y programación. *Revista de Estudios Sociales*, 50, 140-154. <https://doi.org/10.7440/res50.2014.14>

Espinoza Freire, E. E. (2018). La hipótesis en la investigación. *Mendive. Revista de Educación*, 16(1), 122-139.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-76962018000100122](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962018000100122)

Fernández-Sande, M., Rodríguez-Barba, D., & Rodríguez-Pallares, M. (2013). La gestión de contenidos como actividad estratégica en empresas de radiodifusión. Estudio de casos en la radio comercial española. *Profesional de la Información*, 22(5), 392-398.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2013.sep.03>

Galán Arribas, R., Herrero Gutiérrez, F. J., Vergara Fregoso, M., & Martínez Arcos, C. A. (2018). Estudios sobre el podcast radiofónico: revisión sistemática bibliográfica en WOS y Scopus que denota una escasa producción científica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 1398-1411. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1313>

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5377293>

- García Gil, S., & Berdón Prieto, P. (2021). El fenómeno José María García: publicidad de radio deportiva española en prensa (1972-1981). *Index.comunicación: Revista científica en el ámbito de la Comunicación Aplicada*. 11(1), 95-122. <https://doi.org/10.33732/ixc/11/01Elfeno>
- García Gil, S., Gómez García, S., & Reguero Sanz, I. (1976). Espacios alternativos de libertad durante la Transición. Breve historia de las radios libres en España (1976-1983). *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 1179-1210. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1302>
- García, G. L. (2012). Del 11M al #15M. Nuevas tecnologías y movilización social en España. *Revista F@aro*, 2(16), 2-13. <http://www.revistafaro.cl/index.php/Faro/article/view/254/184>
- Gómez García, S., & Martín Quevedo, J. (2020). Radio Nacional de España en el laberinto franquista. La construcción de la radio estatal tras la Guerra Civil (1939-1945). *Historia y Comunicación Social*, 25(1), 101-111. <https://doi.org/10.5209/hics.69230>
- Gutiérrez García, M., & Huertas Bailén, A. (2003). *La programación de las radios generalistas en España*. 8(15), 7. <https://addi.ehu.es/handle/10810/40843?show=full>
- Haygood, D. M. (2007). A status report on podcast advertising. *Journal of Advertising Research*, 47(4), 518-523. <https://doi.org/10.2501/S0021849907070535>
- Hernández Ramos, P. (2017). Consideración teórica sobre la prensa como fuente historiográfica. *Historia y Comunicación Social*, 22(2), 465-477.

<https://doi.org/10.5209/HICS.57855>

Hernando Lera, M., López Vidales, N., & Gómez Rubio, L. (2020). Ficción radiofónica en tiempos de crisis: Ficción Sonora de RNE (2009-2015). *Historia y Comunicación Social*, 25(1), 113-122.

<https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/64888>

Herran, A. O. (2018). La triple secuencia multiplataforma y la audiencia social en COPE. La narración distribuida de contenidos en la antena, la web, Twitter, Facebook y alertas a móvil en 'Herrera en COPE' durante el Día de la Radio. *Hipertext.net*, 0(16), 43-

50. <https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2018.i16.08>

Jiménez-Martín, S., Rodero, E., Jiménez Martín, S., & Rodero Antón, E. (2005). La expresividad de los informativos radiofónicos. *Comunicación y sociedad*. 18(2), 83-107 <https://doi.org/10.15581/003.18.2.83-107>

Laudó Castillo, X. (2011). La hipótesis de la pedagogía postmoderna. Educación, verdad y relativismo. *Teoría de la Educación*, 23(2), 45-68.

<https://doi.org/10.14201/8645>

Legorburu Hortelano, J. M., & Martín Pérez, B. (2018). La osadía de la «Cadena SER» frente a la censura radiofónica del franquismo: 'Hora 25' y 'Matinal'. En *Historia y Comunicación Social* 23(2), 371-387.

<https://doi.org/10.5209/HICS.62263>

Legorburu, J. M., Edo, C., & García González, A. (2021). Reportaje sonoro y podcasting, el despertar de un género durmiente en España. El caso de Podium Podcast. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 27(2), 519-529.

<https://doi.org/10.5209/esmp.71204>

López Villafranca, P. (2019). Estudio de casos de la ficción sonora en la radio pública, RNE, y en la plataforma de podcast del Grupo Prisa en España. *Anuario Electrónico De Estudios En Comunicación Social "Disertaciones"*, 12(2), 65-78.  
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/disertaciones/a.6547>

Lunt, P., & Livingstone, S. (1996). Rethinking the Focus Group in Media and Communications Research. *Journal of Communication*, 46(2), 79-98.  
<https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1996.tb01475.x>

Llamas, C. (2004). Saturación, concentración, multimedia: Algunos condicionantes de la eficacia de las campañas. En *20º Seminario AEDEMO de Televisión*. [https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2010/10/aedemo\\_santiago\\_clamas.pdf](https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2010/10/aedemo_santiago_clamas.pdf)

Martínez-Costa-Pérez, M., & Herrera-Damas, S. (2004). Los géneros radiofónicos en la teoría de la redacción periodística en España: Luces y sombras de los estudios realizados hasta la actualidad. *Comunicación y Sociedad*, 17(1), 115-143. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/8096>

Martínez Costa, M<sup>a</sup> Pilar, Moreno, E., & Amoedo, A. (2012). La radio generalista en la red: un nuevo modelo para la radio tradicional. *Anagramas - Rumbos y sentidos de la comunicación*, 10(20), 165-180.  
<https://doi.org/10.22395/angr.v10n20a11>

Moreno-Moreno, E. (2005). Las “radios” y los modelos de programación radiofónica. *Comunicación y Sociedad*, 18(1), 61-111.  
<https://dadun.unav.edu/handle/10171/8217>

- Moreno Cazalla, L. (2017). Podium podcast, cuando el podcasting tiene acento español. *Prisma Social*, 18, 334-364.  
<https://revistaprismasocial.es/article/view/1418>
- Moreno Espinosa, P., & Román San Miguel, A. (2020). Podcasting y periodismo. Del periodismo radiofónico de inmediatez a la información radiofónica de calidad Estudios sobre el Mensaje Periodístico. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 26(1), 241-252.  
<https://doi.org/10.5209/esmp.67303>
- Moreno, Ó. J. C. (2012). Los axiomas de la radio, la tecnología y el periodismo radiofónico. *Poliantea* 8. (14), 191-212.  
<https://doi.org/10.15765/plnt.v8i14.126>
- Müller, M. J., Martínez Costa, M. P., & Villar, M. (2020). La expansión del podcast en la radio pública: estudio comparado de Radio Nacional Argentina y Radio Nacional de España (2019). *Hipertext.net*, 20, 55-67.  
<https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2020.i20.05>
- Murelaga Ibarra, J. (2010). Historia contextualizada de la radio española del franquismo (1940-1960) . *Historia y Comunicación Social*, 14, 367-386.  
<https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/HICS0909110367A>
- Ortiz Sobrino, M. A. (2005). El marco de referencia para la fusión entre Radio Nacional de España y Radio Cadena Española. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 0(3), 25. <https://doi.org/10.15198/seeci.1999.3.25-52>

Ortiz Sobrino, M. Á. (2012). Radio y post-radio en España: una cohabitación necesaria y posible. *Área Abierta*, 12(2), 4.

[https://doi.org/10.5209/rev\\_arab.2012.n32.39637](https://doi.org/10.5209/rev_arab.2012.n32.39637)

Parra Valcarce, D., & Onieva Mallero, C. (2020). El podcast como herramienta estratégica de comunicación corporativa: Análisis de su utilización por las empresas del índice bursátil IBEX 35 de España en sus portales web y a través de la plataforma iVoox. *Razón y palabra*, 24(107), 4.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7516237&info=resumen&idioma=ENG>

Pedrero-Esteban, L. M., Barrios-Rubio, A., & Medina-ávila, V. (2019). Adolescentes, smartphones y consumo de audio digital en la era de Spotify. *Comunicar*, 27(60), 103-112. <https://doi.org/10.3916/C60-2019-10>

Peinado-Miguel, F., Rodríguez-Barba, D., & Rodríguez-Pallarés, M. (2017). Hacia un nuevo modelo de negocio radiofónico: La radio corporativa. *Estudios Sobre el Mensaje Periodístico*, 23(1), 147-164.

<https://doi.org/10.5209/ESMP.55588>

Peinado Miguel, F. (1998). La radiodifusión sonora en España: Evolución jurídica. *Revista General de Información y Documentación*, 8(2), 173-193.

<https://doi.org/10.5209/rgid>

Pérez Alaejos, M. P., Pedrero Esteban, L. M. & Leoz-Aizpuru, A. (2018). La oferta nativa de podcast en la radio comercial española: contenidos, géneros y tendencias. *Fonseca, Journal of Communication*, 0(17), 91.

<https://doi.org/10.14201/fjc20181791106>

Perona Páez, J. J. (2007). Formatos y estilos publicitarios en el prime-time

radiofónico español: infrautilización y sequía de ideas. *Revista de Estudios de Comunicación*, 12(23)219-242.

Piñeiro-Otero, T., & Videla Rodríguez, J. J. (2013). La participación de los oyentes en las radio APPs españolas. Prácticas convencionales en la era de la portabilidad. *adComunica: revista científica de estrategias, tendencias e innovación en comunicación*, 2013(5), 67-89.

<https://doi.org/10.6035/2174-0992.2013.5.6>

Pizarroso Quintero, A. (2005). La Guerra Civil española, un hito en la historia de la propaganda. *El Argonauta español*, 2.

<https://doi.org/10.4000/argonauta.1195>

Ramos del Cano, F. (2015). Participación en las redes sociales: las nuevas formas de acceso al medio radiofónico. El caso de la Cadena SER - Dialnet. En A. Casero Ripollés (Ed.), *Redefiniendo los vínculos entre periodismo y democracia en la era digital: XIX Congreso Internacional Sociedad Española de Periodística* (pp. 343-370).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7294897>

Rodero-Antón, E., & Blanco-Hernández, M. (2020). El papel de la radio en situaciones de crisis iniciativas en la pandemia del coronavirus. *Index Comunicación*, 10(3), 193-213.

<https://doi.org/10.33732/ixc/10/03elpape>

Rodero Antón, E. (2008). Publicidad en radio: Publicidad, sí, pero no radiofónica. *Area Abierta*, 8, 1-16.

<https://revistas.ucm.es/index.php/ARAB/article/view/ARAB0808230001E>

Rodero Antón, E., Pérez Maíllo, A., & Tamarit Rodríguez, A. M. (2009). El

atentado del 11 de marzo de 2004 en la Cadena SER desde la teoría del framing. *ZER*, 14(26), 81-103.

<https://addi.ehu.es/handle/10810/40988>

Rodríguez Luque, C., Alonso Fernández, J. A., & Legorburu, J. M. (2020). De la fonoteca al pódcast: análisis de los magazines «estrella» de la radio generalista española en los repositorios abiertos. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 43, 15-22.

<https://doi.org/10.5209/dcin.67234>

Rodríguez Pallares, M. (2017). Reutilización de la ficción sonora en la Cadena Ser. El caso de Podium Podcast. *Área Abierta*, 17(1), 83-97.

<https://doi.org/10.5209/arab.53445>

Rubio, A. B. (2013). La radio en la era de la sociedad digital. *adComunica*, 0(5), 37-54. <https://doi.org/10.6035/84>

Salaverría, R. (2005). Los cybermedios, diez años después. *Perspectivas del mundo de la comunicación*, 27, 6-7.

[https://www.academia.edu/9612054/Los\\_cibermedios\\_diez\\_años\\_después](https://www.academia.edu/9612054/Los_cibermedios_diez_años_después)

Sánchez Calero, M. L. (2008). Una revisión de los géneros periodísticos en la información especializada. *Doxa Comunicación. Revista interdisciplinar de estudios de comunicación y ciencias sociales*, 6, 163-178.

<https://doi.org/10.31921/doxacom.n6a6>

Tello, P. (1992). Batalla por la audiencia. *Telos*, 32.

<https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero032/batalla-por-la-audiencia/>

Vidales, N. L., & Sobrino, M. Á. O. (2011). Viejas nomenclaturas, nuevas competencias perfiles profesionales en la radio española. *Telos*. 87, 63-87. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3656775>

### **Tesis doctorales**

Afuera Heredero, M. A. (2019). *La Sociedad Unión Radio: empresa, emisora y programación, (1925-1939)*. [Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/57936/>

Aguayo-López, V. (2015). *El podcast como herramienta de comunicación empresarial*. [Tesis Doctoral. Universidad de Málaga]. <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/10062>

Alcazar Contreras, J. P. (2008). *Encarna sanchez y la radio social y de servicio en españa. El caso de «directamente encarna» de la cadena cope (1984-1996)*. [Tesis Doctoral. Universidad CEU San Pablo]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=284699&info=resumen&idioma=SPA>

Alonso Fernández, J. A. (2014). *Evolución y desarrollo del magacín matinal de fin de semana de la Cadena Cope: «al Sur de la Semana» (1996-2010)*. [Tesis Doctoral. Universidad CEU San Pablo]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=171596&info=resumen&idioma=SPA>

Arense Gómez, A. (2013). *Kiss FM: Un formato de música y noticias en España basado en la investigación: Su repercusión en el mercado radiofónico español de la primera década del 2000*. [Tesis Doctoral. Universidad

Complutense de Madrid] <https://eprints.ucm.es/21487/1/T34461.pdf>

Chivite, S. (2007). *Línea COPE: génesis, desarrollo y futuro del único editorial de la radio española* [Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid].

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=167079&info=resumen&idioma=SPA>

Davara Torrego, F. J. (2001). *Cuadernos para el diálogo: Un modelo de periodismo crítico* [Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid].

<https://es.scribd.com/document/60468513/Cuadernos-Para-El-Dialogo-Tesis-Doctoral>

Daviu Ripoll, S. (2020). *Los partidos políticos a la conquista del espacio mediático: del mítin al plató de televisión*. [Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/64220/>

Fernández Sande, M. (2001). *El nacimiento de la empresa informativa radiofónica en España, radio ibérica 1924-1927* [Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid].

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=167620&info=resumen&idioma=SPA>

Gallego Pérez, J. I. (2010). *Podcasting: distribución de contenidos sonoros y nuevas formas de negocio en la empresa radiofónica española* [Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid].

<https://eprints.ucm.es/id/eprint/11205/>

González Díaz, E. (2001). *Cadena cope (1981-1992) proceso de transformación en una radio competitiva* [Tesis Doctoral no publicada.

Universidad CEU San Pablo].

González Ladrón de Guevara, E. (2016). *Radio 5: el formato todo noticias en la radio pública estatal*. [Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/44264/>

Larrea Estefanía, O. (2009). *La influencia de la percepción de la imagen del locutor: estudio comparativo entre la voz del locutor aislada o asociada a una imagen*. [Trabajo Fin de Master. Universitat Pompeu Fabra] [https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/5906/PROYECTO\\_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/5906/PROYECTO_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

López Martín, J. M. (2011). *La descortesía en el lenguaje radiofónico. El discurso de Federico Jiménez Losantos*. [Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla]. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/24298/T.D. PROV18.pdf?sequence=1>

Rodríguez Pallares, Miriam. (2014). *Análisis de los actuales modelos de gestión de contenidos y conocimiento en las grandes cadenas de radiodifusión españolas: SER, Onda Cero, COPE y RNE*. [Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/27931/>

Rodríguez Barba, M. D. (2004). *Factores determinantes de orden tecnológico en la empresa de radiodifusión en España : (1996-2000 : de los sistemas analógicos a los sistemas digitales)*. [Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/5156/>

Salazar Cubero, S. J. (2005). *El proceso de constitución de la COPE. De las emisoras parroquiales al plan transitorio de ondas medias de 1964* [Universidad de Navarra].  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=176694&info=resumen&idioma=SPA>

Sánchez Redondo, M. I. (2001). *Historia de la COPE (1950-1983): una radio diferente* [Tesis Doctoral. Universidad San Pablo CEU].  
<https://catalogo.ceu.es/Record/uaoceu48049>

Visiers Lecanda, J. (2015). *Ventajas e inconvenientes de la radio de las estrellas. Análisis de la evolución de la programación de la Cadena COPE (1983-2013)* [Tesis Doctoral. Universidad San Pablo CEU].  
<https://recyt.fecyt.es/index.php/doxacom/article/view/50787>

### **Hemerografía y otras fuentes documentales**

Cabrera, M. (2020). *¡Todos narraremos el Mundial!*. The Muffin.  
<https://www.storybaker.co/p/todos-narraremos-el-mundial>

Espinosa de los Monteros, M. J. (2020). *El imparable auge del 'podcast'*. El País Semanal.  
[https://elpais.com/elpais/2020/10/09/eps/1602258181\\_939048.html#?sma=newsletter\\_eps20201016](https://elpais.com/elpais/2020/10/09/eps/1602258181_939048.html#?sma=newsletter_eps20201016)

Fernández, E. (2017). *Federico Jiménez Losantos: «Los periodistas y los políticos somos enemigos»*. El Mundo.  
<https://www.elmundo.es/television/2017/06/12/593ad5ec46163fb15a8b45ac.html>

Canal Nou. (2010). *Julio Cervera, el inventor de la radio*. Radiotelevisión valenciana. <https://youtu.be/MBt8HJnPoTw>

Forum nueva Economía. (2010). *Un giro como el que ha dado la Cope se paga siempre en el EGM*. Foro Nueva Economía.  
<http://www.nuevaeconomiaforum.org/noticias/un-giro-como-el-que-ha-dado-la-cope-se-paga-siempre-en-el-egm>

Fuertes, S. (1983, agosto 22). *Bobby Deglane murió ayer en una clínica de Madrid*. El País.  
[https://elpais.com/diario/1983/08/22/cultura/430351202\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1983/08/22/cultura/430351202_850215.html)

González Alba, J. A. (2019). *El auge del pódcast como nueva narrativa periodística*. Cuadernos de Periodistas.  
<http://www.cuadernosdeperiodistas.com/el-auge-del-podcast-como-nueva-narrativa-periodistica/>

Info Católica (2008). *José Luis Gago: "La historia de Cope es la de una lucha titánica por la supervivencia"*. Info Católica.  
<http://www.infocatolica.com/?t=noticia&cod=14536>

Lafrance, A. (2018). El poder de la personalización. *Nieman Reports*.  
<http://www.cuadernosdeperiodistas.com/el-poder-de-la-personalizacion/>

Legorburu, J. M. (2017). Colmenarejo reaviva la luz de La Linterna tras los últimos datos del EGM. *El debate de hoy*.  
<https://eldebatedehoy.es/medios/colmenarejo-la-linterna/>

- Marbán Bermejo, R. (2011). *Pinza de Buruaga y Colmenarejo contra Nacho Villa en la COPE: "El 22-M lo cubrimos nosotros"*. Periodista Digital.  
<https://www.periodistadigital.com/periodismo/radio/20110517/pinza-buruaga-colmenarejo-nacho-villa-cope-22-m-cubrimos-noticia-689401614435/>
- Massot, J. (2017). *'Fake news': cuando la opinión vale más que los hechos*. La Vanguardia.  
<https://www.lavanguardia.com/cultura/20171226/433873048868/fake-news-noticias-falsas-ano-2017-opinion-hechos.html>
- Europa Press. (2007). *El Supremo avala la fusión de la Cadena Ser y Antena 3 al haberse modificado la legislación en 2005*. Europa Press.  
<https://www.europapress.es/sociedad/noticia-supremo-avala-fusion-cadena-ser-antena-haberse-modificado-legislacion-2005-20070227150907.html>
- Sanz Ezquerro, D. (2017). *Iñaki Gabilondo: «La lógica del gerente se ha impuesto a la lógica de la redacción»*. El Mundo.  
<https://www.elmundo.es/television/2017/05/01/5904d0c922601d0c728b4624.html>
- Suárez Sanchez-Ocaña, A. (2018). *Juan Pablo Colmenarejo apaga La Linterna, y la Cope adora el becerro de oro 29/06/2018*. Merca2.com.  
<https://www.merca2.es/juan-pablo-colmenarejo-apaga-la-linterna-cope-becerro-oro/>
- Zumeta, G. (2014). *"Los consultores me parecen una pérdida de tiempo y de dinero. No creo en ellos"* | Gorkazumeta.com.  
<https://www.gorkazumeta.com/2014/09/entrevista-jose-antonio->

[abellan-ii.html](#)

Zumeta, Gorka. (2018). *La independencia del periodista frente a las directrices de la empresa*. Gorkazumeta.com.

<http://www.gorkazumeta.com/2018/05/la-independencia-del-periodista-frente.html>

## Entrevistas personales

### Entrevista a Carlos Herrera

(Director de 'Herrera en Cope'.

Remitida el 29 de marzo de 2021)

*P: ¿Cómo valora, en términos generales, el trabajo que hacen las empresas de consultoría en la radio convencional?*

R: Hombre, no conozco el de todas, conozco el de la empresa que trabaja para nosotros. El trabajo que hace la consultora para mí es muy digno. Es un trabajo que te permite una visión amplia de la percepción de la audiencia sobre los temas que tratas.

*P: ¿Le parece razonable que empresas consultoras influyan en el tipo de contenidos que emite una cadena de radio? ¿Se producen tensiones entre sus recomendaciones y los criterios periodísticos que usted considere que deban imperar en el programa?*

R: ¿La empresa consultora influye? Sugiere, si eso es influir pues..., pero su sugerencia suele ser muy atinada. En el caso de la empresa consultora con la que yo trabajo, a mí no me dice qué es noticia o cuál debe ser la orientación que yo le debo dar a la información, a la opinión, o no condiciona cuales deben ser los invitados en el programa. Por lo tanto, respeta profundamente mis criterios periodísticos, y en último caso la última palabra es mía, con lo cual no existe ese choque.

*P: ¿Hasta qué punto se siente responsable, como estrella indiscutible de la Cope de hoy, del devenir empresarial de la empresa?*

R: A mí me contratan, como a todos los demás, para que la empresa vaya muy bien. Yo soy responsable de mi parcela. Es verdad que estoy en el tramo de más audiencia y que de un buen éxito en ese horario se beneficia todo el resto, porque efectivamente la mañana tira del carro. Pero también es cierto que la mañana tira del carro solo si el carro tiene ruedas, si no tiene ruedas tú no puedes tirar de nada. Además, luego la tarde y la noche te retroalimentan a ti al día siguiente. Es un aro que va continuamente moviéndose. Yo el devenir empresarial... en las empresas en las que he trabajado siempre he procurado que mi participación sirva para que toda la empresa funcione bien.

*P: La radio informativa en España ha sido, desde los años 80, una radio muy de autor, de estrella, donde grandes nombres como Luis del Olmo, Iñaki Gabilondo o Antonio Herrero tenían un protagonismo absoluto sobre sus programas. Es decir, ellos decidían cada contenido, su duración y tenían libertad, incluso, para acabar más tarde su programa o para retrasar un boletín horario. Su perfil es aún muy parecido. ¿Considera que será usted el último exponente de ese modelo de radio de las estrellas?*

R: Vamos a ver. No sé muy bien lo que es la radio de las estrellas. Sí que sé que Luis o García o Iñaki, en los tiempos en los que estaban, eran una referencia en la radio y cumplían un cometido muy útil cada uno para sus cadenas. Yo particularmente nunca he acabado más tarde o retrasado un boletín horario, pero sí he decidido cada contenido, la duración, y todo tipo de libertades, lo que pasa es que he procurado escuchar siempre a los que saben sugerir, a los que tienen una idea, consultoras, por ejemplo. Cuando tengo alguna duda, yo pregunto, no tengo ningún inconveniente en preguntar. ¿Y eso es ser una estrella? ¿Ser una estrella es que te oigan más de dos millones y medio de personas? Pues a lo mejor. Yo creo que la estrella es más una

actitud vocacional ante la vida que no se corresponde con la mía. Ahora, si voy a ser el último exponente de ese modelo de radio, el último mohicano, yo creo que no. La radio siempre ha tenido elementos distintivos que han tirado de la audiencia, pero desde que yo era un niño, y no veo por qué vaya a cambiar ahora. No veo por qué va a ser una masa anónima la que dirija y realice los programas como una especie de colectivo de suelo igualitario. Tengo la sensación de que no.

*P: ¿Cree que la radio generalista se encamina a formatos más cortos, especializados y pensados más en su consumo a la carta que en el directo?*

R: No tengo ni idea hacia donde va la radio española. Programas más cortos especializados, y más en el consumo a la carta, es la radio local americana. La radio en EE. UU. es local, no existen las grandes cadenas, lo que pasa es que la radio local de Nueva York tiene veinte millones de personas exponenciales de oyentes, qué le voy a contar...o una radio en Los Ángeles. La radio generalista creo que seguirá trabajando las horas de cadena, sobre todo por una cuestión de gestión de recursos, dará algo más de importancia a la radio local, porque ciertamente creo que hay que dársela. Ahora no me preguntes si serán más cortos o largos porque no tengo ni idea. Tú dime cómo será la sociedad española dentro de diez o veinte años y ya te diré cómo será la radio española.

## Entrevista a Angels Barceló

(Directora de 'Hoy por Hoy', de la Cadena SER.

Realizada el 24 de septiembre de 2020)

*P: ¿Conoce el trabajo que hacen las empresas de consultoría en algunas emisoras generalistas de titularidad privada?*

R: Yo no te puedo hablar de esto porque nunca he trabajado con una consultoría. Sé que otras emisoras las han utilizado, creo que nuestra casa incluso las ha utilizado para las musicales, pero en mi caso, ni en Hora 25 ni en Hoy por Hoy, he trabajado con ellas.

*P: ¿Cómo valora el trabajo de estas empresas en otras emisoras, a tenor de lo que ha escuchado? ¿Le parece razonable que cadenas generalistas consulten a este tipo de empresas para hacer estudios de mercado?*

R: Yo sí que creo que es importante saber a quién te diriges, quién está al otro lado. Yo misma, sin trabajar con empresas de consultoría, siempre pienso en quién está al otro lado, ¿no?, más allá del oyente del que hablaba Iñaki Gabilondo, pero sí qué pienso en quién me estoy dirigiendo. El problema es si haces el programa pensando solo en que lo que la consultoría te dice, pensando que eso va a funcionar, al final puedes acabar haciendo un programa que no tenga nada que ver contigo, que eres quien lo haces. Yo ya hago el programa pensando en que le guste, le entretenga, le informe a la gente que está al otro lado. El problema es que si todo está demasiado medido, corres el riesgo de hacer un producto que no tenga nada que ver contigo. Y gestionar eso es un poco más complicado.

*P: El director de programación de Cope considera que el uso de las empresas de consultoría ha generado que las empresas de radio tengan más herramientas que la del exclusivo olfato del comunicador.*

R: A mí me parece importante saber si me escuchan señores de 65, de 45 o de 40 años, si el grueso de mi audiencia son mujeres u hombres, eso sí me interesa saberlo. Pero si la consultora lo que me va a decir es que, mayoritariamente, mi público es de izquierdas, esto no puede condicionar mi línea editorial. Sí es importante, sobre todo para una parte del programa, saber a quién le estás hablando... aunque yo pienso que todos los temas, depende de cómo los trates, interesan a todo el mundo. Pero bueno, eso sí a mí me orienta. Por ejemplo, en el último análisis que hicimos del EGM, se valoraba positivamente que había entrado en la segunda parte del programa mucho hombre de 45 años. Eso sí me interesa por los contenidos que pueda aportar. Ahora bien, sobre la línea ideológica... yo sé que hay consultoras que lo hacen, y puede haber emisoras que tengan la tentación de decir: como sé que mi público es de derechas pues caña al mono a los de izquierdas. Y creo que eso no es bueno.

*P: En el caso de la Cadena Cope, la consultora Radio Intelligence recomienda a los conductores de los programas una serie de pautas, como que las secciones no duren más de 10 minutos, o cambiar la forma de llamar a la emisora, porque se supone que decir "en Cope" en vez de "la Cope" rejuvenece la imagen de la casa, o tutear al oyente... ¿Cómo valoraría estas intromisiones en el micrófono si se lo pidieran a usted en la SER?*

R: Hombre, yo hay cosas que aceptaría y otras que no. Si me dicen... es mejor que digas SER en lugar de la SER, bueno, pues si la empresa piensa que es mejor acuñar la marca de esta manera... pero luego, si me dicen que hay secciones que no pueden durar más de 15 minutos, pues es que hay algunas

que no pueden durar más de 15 minutos y otras que deben durar una hora. Con lo cual, yo negociaría. No me lo creería todo.

Yo tengo secciones muy cortas, las píldoras de ciencia, de lengua, de filosofía, que son cortas porque considero que es una dosis suficiente, pero luego, mira, por ejemplo, vengo ahora de la reunión postprograma, y a mí la sección de cine con Javier Ocaña, que dura 20 minutos, se me ha hecho corta, necesitaba más. Y entiendo que la audiencia también. Yo creo que nada es tan exacto ni tan matemático...

Además, mientras pueda rebelarme contra esta tiranía de que la audiencia no pueda prestar atención a más de un tiempo determinado... yo me rebelo un poco contra esto.

*P: ¿De qué manera influye en su trabajo el peso de la marca Cadena SER? Se lo pregunto porque, en el caso de Onda Cero y Cope, sobre todo desde los años 80, la llamada estrella radiofónica ha tenido un peso brutal, muy por encima de la marca Onda Cero o Cope. Y en el caso de la SER, no parece que sea así.*

R: La marca está por encima de cualquiera de nosotros, de eso no tengo ninguna duda. Estuvo incluso por encima de Iñaki Gabilondo, que es... Dios. Cuando dejó de hacer la mañana, todo el mundo pensó que se hundiría el programa, y no se hundió la mañana de la SER. Aquí lo que importa es el barco. Luego, los que manejamos el timonel por turnos, hacemos nuestro trabajo lo mejor que sabemos. Pero esto para mí es un paraguas. Saber que tira del carro toda la marca y no yo sola, para mí es una tranquilidad.

*P: ¿Y cómo se traduce esto en las decisiones de cada día? Cualquier mañana, a las 8 de la mañana, en el prime time, hay una gran diferencia de modelo entre SER y sus competidoras. En la SER aparecen muchas más voces en*

*esos diez primeros minutos, en Onda Cero y Cope normalmente aparece solo una voz, la del presentador.*

R: A mí esto nadie me ha dicho que tenga que hacerlo así. En mi caso, es una cuestión de estilo. A mí personalmente me gustan los programas corales, el programa no lo hago yo sola, sino mucha gente. Y creo que esta gente, que me ayuda en la configuración del programa, me tienen que ayudar también en la puesta en antena. Y esto da muchísima más frescura que escuchar a una persona hablar durante diez minutos seguidos, que es lo más parecido a los sermones de la Iglesia. A mí me gusta más que pasen cosas. Todo el mundo ya sabe que quien dirige el programa soy yo y que soy yo la que marca el ritmo y toma la última decisión..., pero es una cuestión de estilo. También te digo que hago esto, no porque la empresa me haya dicho: aquí lo que importa es la SER y tienen que hablar todos... no. Soy Angels Barceló y a mí me gusta este modelo de radio.

*P: Y a la hora de elegir los elementos del lenguaje radiofónico -música, cortes, indicativos...-, ¿es usted la que decide que los cortes se pisen en vez de esperar a que acaben, o que la sintonía suene un poco más alta que en otras emisoras?*

R: Esto depende del tramo.. sí... a ver, lo que es la fabricación de los indicativos, es una cuestión de la empresa. Pero, decidir si un corte lo dejamos sonar por abajo... esa es una decisión que tomamos en el equipo.

*P: Se refería antes a Iñaki Gabilondo. ¿De qué manera uno siente uno el peso de quién ha estado antes en ese micrófono de Hoy por Hoy?*

R: Todo... Es enorme. Pero yo tengo una ventaja, que tengo una relación magnífica con él. No me gusta la palabra tutelar, pero está muy pendiente de

mí. Aunque ha sido siempre un maestro y un referente, nunca he querido imitarle, como tampoco en su momento quise imitar a Carlos Llamas. Yo soy distinta y sé hacer radio de esta manera. Yo nunca seré Iñaki Gabilondo, no seré Alsina, no seré Carlos Herrera, yo soy yo con mi estilo y mi manera de hacer las cosas. La ventaja que tengo es que el maestro trabaja en mi misma casa, por decirlo de alguna manera. Yo acudo a él y él me dice cosas cuando considera que me las tiene que decir. Noto el peso, porque es una responsabilidad enorme, pero es mi compañero.

*P: ¿Qué condicionantes diría que tiene a la hora de hacer el programa? Entiendo que la propia información, pero, a nadie se le escapa en qué espectro ideológico se ubica la Cadena SER. Esta misma mañana (24 de septiembre de 2020) le escuchaba una cierta crítica a un miembro del Gobierno, no sé si eso tiene algún tipo de consecuencia...*

R: No, es que yo creo que aquí está el error. Esta es una emisora con una línea progresista, lo ha sido siempre... pero no es la radio del PSOE. Y en esto los partidos políticos no nos han ayudado. Porque ellos han sido los primeros interesados en identificarlo. No somos los portavoces de nadie. Sí que tenemos una línea progresista, en esta casa estamos muy preocupados por muchas de las cosas que preocupan a la sociedad. Y por eso somos críticos cuando consideramos que quien está actuando no lo hace como pensamos que tiene que actuar. Esto a veces es perjudicial para nosotros, porque a veces nuestra audiencia no entiende nuestra crítica, porque esperan la adscripción absoluta. Así como hay otras emisoras que sí refrendan todo lo que hace un sector determinado del espectro político, aquí en esta casa no, afortunadamente.

*P: ¿De qué manera trabajan en el programa los nuevos consumos de radio? Me refiero a las personas que no escuchan Hoy por Hoy en directo, sino que se descargan una hora del programa, o un editorial...*

R: Esta es una asignatura pendiente. De hecho, estamos trabajando ahora en ello. Esta temporada, toda la casa se ha puesto las pilas en ello. La manera de consumir radio es muy diferente, aunque yo creo que la pandemia ha vuelto a dar un poco marcha atrás, porque la gente escucha la radio mientras teletrabaja... pero nosotros tenemos que adecuar los formatos a la manera que tiene la gente de consumir. Te cuento un ejemplo del programa de hoy. Teníamos una entrevista con Paz Vega. Tenemos que ser capaces de que la gente sepa que hemos hecho esto y dónde puede encontrarlo. Y en eso todavía somos un poco torpes. De un programa de 6 horas y 20 minutos, a la gente no tiene por qué interesarle todo. Estamos trabajando precisamente en la fragmentación y en cómo hacer que la gente llegue fácilmente a aquello que le ha interesado.

*P: ¿Cree que esta labor la debe hacer el equipo de Hoy por Hoy o que debe haber un equipo transversal de la empresa?*

R: Hay un equipo transversal del que nosotros formamos parte. Esto es una cosa que implica a todo el mundo, desde la dirección de la casa a la gente que trabaja en la página web y a la gente que estamos en el programa que somos los que tenemos que advertir... por ejemplo, hoy no hemos grabado la entrevista a Paz Vega, porque mucha gente puede llegar a ti a través de las redes... y si la persona que se encarga de esto está teletrabajando es un momento muy complicado para todos.

*P: En los años 80 y 90, incluso después, se produjeron agrios enfrentamientos en la radio española, entre diferentes modos de entender la*

*radio y el periodismo. Especialmente en el caso de Cope y SER, que actuaron como ejes polarizadores de buena parte de la sociedad española. ¿Cómo observa esa situación desde el hoy? ¿Ha tenido alguna vez la tentación de utilizar el micrófono para emprender este tipo de batallas con sus competidores?*

R: No podría hacerlo. Entre otras cosas, porque tengo amistad con Carlos Herrera y con Carlos Alsina. Para mí, son competidores. Pero nunca utilizaría el micrófono para atacar su manera de hacer o su línea ideológica. Para nada, es una cosa que ni me planteo. Soy más crítica con las televisiones, que están haciendo mucho más daño al relato de lo que está pasando en este país. Yo les sigo. Les sigo e intercambiamos mensajes a veces, pero yo nunca utilizaré el micrófono para decir... mira lo que ha dicho Carlos Herrera... Si algún día alguien me plantea hacer algo así, seguramente será el momento en que me iré.

## Entrevista a Carlos Alsina

(Director de 'Más de Uno', de Onda Cero.

Realizada el 1 de noviembre de 2019)

*P: ¿Conoce el trabajo que hacen las empresas de consultoría en algunas emisoras generalistas de titularidad privada?*

R: Conozco el trabajo que hacen en la mía, no en las demás.

*P: ¿Cómo valora el trabajo de estas empresas, en términos generales?*

R: Empiezo por decirte que solo conozco el nuestro, porque como no sé qué trabajo hacen con otras empresas, no sé si hacen lo mismo... En Onda Cero lo que hay es una empresa que cada tres meses pregunta a un grupo de oyentes nuestros y del resto de emisoras por los contenidos que tenemos; para medir el grado de conocimiento del producto, de la marca, de mí mismo... la opinión que tienen sobre los distintos contenidos, los tramos, la capacitación del conductor del programa y todas esas cosas. Y con eso te hacen un informe para que tengas una cierta percepción de qué está funcionando con claridad, qué contenidos son más discutibles... y, más allá de eso, en mi opinión, te aporta poca información. Si me preguntas cuánto me sirve a mí ese informe, te diré que me sirve... un poco; un poco para tener percepciones, no para tomar decisiones. Por lo menos no con claridad. Solo con eso yo no podría decirte qué estamos haciendo bien y qué estamos haciendo mal.

*P: Entiendo que la política de la empresa es facilitar esa información al director del programa, pero, ¿no tiene ninguna obligación de aplicar sus recomendaciones?*

R: Así es. Te aportan ese informe con una explicación que hace quien ha hecho el estudio o se responsabiliza del contenido... para que luego tú puedas plantearle las preguntas que quieras para ampliar esa información. Pero con el compromiso de que luego tú haces lo que quieras. Yo tengo esa información y luego tomo decisiones si creo que debo tomarlas, en el bien entendido de que si se hace ese informe es porque todos pensamos que alguna utilidad tiene. Seguramente, luego podemos discrepar la dirección de la cadena, quien ha hecho el informe y yo mismo sobre cuánta utilidad tiene el informe, o cuánto peso debe tener en mis propias reflexiones... que ahí es donde, también fruto de cuál es mi trabajo y cuál es el de ellos, seguramente para mí tiene menos peso del que desearía quienes han realizado o encargado ese informe. Pero bueno... en ese consenso que existe entre nosotros de para qué utilizamos lo que hacemos no existe ninguna obligación de hacer nada en concreto. Porque tampoco el informe tiene instrucciones muy claras. Te aporta sensaciones de los oyentes, te puede aportar incluso, pero no en gran medida, algún consejo o recomendación, del tipo “pensamos qué” o “sería interesante hacer esto...” pero en ningún momento hay una obligación de: “tienes que poner a las 11,10 un contenido de cocina” ... pues no.

*P: Algún tipo de contenido que realizas en el programa, como los formatos de ficción, que, desde la perspectiva del oyente, puede parecer algo nuevo y arriesgado... ¿son bien entendidos por estos consultores?*

R: No... (Risas). El contenido de ficción no es tan constante y diario como los contenidos informativos. El tramo informativo-opinativo nuestro, que va de 6 a 10, es muy constante en los contenidos que tiene, los espacios, los colaboradores y la hora en que se emite cada cosa, con lo cuál eso es más sencillo de testar y medir cuando vas a ver al grupo de oyentes elegido... las

ficciones aparecen de vez en cuando, no van sobre lo mismo, no aparecen a la misma hora, entonces es más difícil... yo lo que percibo es que a quienes hacen ese trabajo de medir los gustos de los oyentes les resulta más fácil medir lo que hacemos todos los días que esto otro. Me da la impresión de que se mide mal o se pregunta poco o con poco conocimiento (sobre los contenidos de ficción) ... porque el concepto ficción para mí es amplísimo. Casi todo el mundo interpreta la ficción sonora, incluso aquí – en Onda Cero- como radioteatro. Y, sin embargo, para mí ficción sonora es todo aquello que no es verdad, pero que es radiofónico. Y eso vale igual para evocar una escena en la que aparece Pérez Reverte siendo un niño para hablar después con él de su libro, que una entrevista falsa o un contenido de humor en el que Goyo Jiménez interpreta a Carlos V. Lo que yo entiendo por ficción es mucho más amplio que lo que interpretan las personas encargadas de medir la opinión que tienen los oyentes de lo que hacemos... así que yo creo que eso lo tienen poco trabajado.

*P: ¿Cree que un estudio de mercado de carácter estadístico puede dar resultados fiables a la hora de analizar en su conjunto la audiencia potencial de una emisora de radio generalista?*

R: ¿Fiables?

*P: Al menos más fiables que los del EGM...*

R: Pues no estoy muy seguro, la verdad... porque hay un elemento que en la radio es muy difícil de medir que tiene que ver con el tiempo que llevas haciendo algo. Un programa de radio que no lleva en antena 3 años de una manera estable, con el mismo conductor y una estructura similar es muy difícil que se consolide. Creo que 3 años es el tiempo mínimo incluso para que el que hace el programa sepa qué programa hace. Para mí son 3 años el periodo en que ya cabalgas con naturalidad un programa y ya puedes saber

qué quieres ir probando. El EGM aporta información muy escasa. Aporta mucho número, pero poca información de por dónde sería interesante ir o qué demandas existen entre las audiencias. Se supone que eso lo cubren mejor las empresas consultoras, pero, en mi experiencia, el principal obstáculo que tienen es que te están retratando el momento concreto en que hacen el trabajo.

Te pongo un caso nuestro. Cuando nosotros empezamos a hacer la mañana, el primer informe que se hizo detectaba como debilidades del programa determinadas cuestiones... a pesar de eso, en un acto de intuición, yo decidí mantener la mayoría de esos contenidos. El último informe que hicimos, hace tres meses, los elementos que aparecían como principales debilidades son ahora las grandes fortalezas. Es el caso, por ejemplo, del monólogo de las 8 de la mañana, que seguramente es una apuesta más arriesgada de lo que parece, porque es un contenido muy reflexivo para una hora en la que casi todo el mundo piensa que el oyente no está en actitud de fijarse mucho en lo que se le dice. Yo en eso discrepo, creo que el oyente a esa hora es perfectamente capaz de seguirte un razonamiento, aunque sea un poquito elaborado. El monólogo de las 8, en el primer informe, estaba bastante discutido y entiendo que con lógica. Lo mantuvimos y ahora aparece como uno de los contenidos mejor valorados por los oyentes. Las entrevistas políticas, son otro ejemplo. En el primer informe la recomendación era hacer muchos pinchacitos a personalidades de la sociedad civil – que nadie sabe muy bien qué es eso- en vez de estar, por ejemplo, 40 minutos entrevistando a Torra. A pesar de eso, mantuvimos la entrevista política. Y, ahora, fíjate, para mucha gente, ahí afuera, yo soy uno que entrevista, cosa que a mí me parece muy simpática, porque yo entrevisto y hago 800 cosas más todos los días.

*P: En La Brújula ese monólogo lo hacía sin sintonía, que era más duro aún...*

R: Pero fíjate, cuando empezamos la tarde pasó exactamente lo mismo. Creo que hay cosas que si las hubiera quitado en cuanto los primeros indicadores de las empresas consultoras o gente que lleva mucho tiempo haciendo radio (y con un criterio del que me fío) y que te decían, cuando empezamos la Brújula a las ocho de la tarde... “es que esa hora no es para grandes monólogos, sino para dar titulares...”, hubiera sido un error. Y lo dicen con conocimiento de causa, lo que pasa es que hay un elemento, que tiene que ver un poco con las ganas de diferenciarte, de probar cosas nuevas, que tiene que ver con... “ya sé que todo el mundo me dice ahora mismo que esto no pero yo creo que sí”. A veces te equivocas, y a veces, cuando han pasado dos años te das cuenta y lo quitas... Y yo creo que todo eso es muy difícil de medir.

*P: En el caso de la Cadena Cope, la consultora Radio Intelligence recomienda a los conductores de los programas una serie de pautas. Le voy a decir alguna de esas recomendaciones y me dice qué le parecen, periodísticamente hablando y si usted las haría en su programa.*

- *En los programas debe haber menos tertulias políticas y menos entrevistas, y, en cambio, más expertos que expliquen bien las cosas a los oyentes.*

R: No me lo creo. Mi experiencia indica que eso es algo que todos hemos dicho en algún momento, sobre todo cuando hemos empezado a hacer un programa y estamos en eso de hacer menos política y meter más expertos, y que en mi experiencia, que tampoco es muy científica porque tiene que ver con las percepciones que me traslada la gente... no es así. Lo que yo percibo es que hay demanda de debate político, de tertulia política, y que el día que, por la razón que sea, no has hecho tertulia, hay alguien que te lo reprocha. Y sin

embargo, el día que no ha parecido un experto en no sé qué y que nadie conoce, nadie le echa mucho de menos.

- *Otro de los análisis de la firma sueca es que los usuarios de la radio no pasan más de quince minutos oyendo la emisora. Por eso, recomiendan que las secciones no duren más de 10 minutos.*

R: O cinco, ¿no?... Seguramente habrá alguna manera que tienen ellos de llegar a esa duración ideal, que son 10 minutos. Bueno, que quieres que te diga, en mi programa hay contenidos que duran cinco y otros que duran 20. Para mí, la clave, y eso es lo difícil, es si cuando has superado los 10 minutos, eres capaz de mantener el interés de la gente por ese asunto. Igual eso requiere algo más de esfuerzo. Cuando tú dices que un contenido no puede durar más de 10 minutos, ¿qué significa? Que si yo estoy entrevistando a un novelista que está presentando su libro, ¿solo puedo hablar con él 10 minutos? ¿O estamos hablando que si voy a estar con él 20 minutos, yo mismo sea capaz de ir introduciendo elementos que si el interés ha decaído pueda volver a generarlo? Yo creo en esto segundo. A mí, sinceramente, si tengo sentado a Eduardo Mendoza, a Pérez reverte o a Quim Torra... ¿cómo les voy a despedir en 10 minutos? Me parecería un desperdicio... un desperdicio intelectual. Conviene hacer que esa conversación no pierda interés, aunque llevemos 20 minutos. Y eso es muy difícil. Y entiendo que eso, la consultora no te puede decir cómo se hace.

- *Ha aconsejado que se eviten las llamadas y comentarios en directo de oyentes que sean personas mayores, porque dan a la cadena sensación de vejez.*

R: (Risas). Hombre, si solo aparecen en antena personas mayores, seguramente será porque tus oyentes son personas mayores. Tampoco hay

por qué avergonzarse por ser una cadena con oyentes mayores. Lo que ocurre, y eso también hay que tenerlo presente, es que la costumbre de llamar a las radios es una costumbre muy identificada con quienes ya tenemos una edad o incluso con quienes tienen más años que yo. La gente de 30 años, no es que no llame a la radio, es que no llama a nadie. Se mandan wasaps. Sin embargo, a las personas mayores les costará más mandar un wasap. Y por eso llaman. Pero, vamos no pasa nada por meter llamadas el directo de personas mayores.

- *Se aconseja tutear al oyente y singularizarlo para transmitir cercanía y confianza.*

R: Yo no sé si tuteo alguna vez al oyente, diría que sí, pero si lo hago es casi pidiendo permiso antes, porque no creo que la confianza tenga que ver con tutear. Yo trato de usted a los oyentes casi todo el tiempo y, hombre, si nos escuchamos cada mañana, se supone que hay cercanía y confianza. Me parece que a alguien le puede parecer mal que yo le tutee si no le he tratado normalmente. Aquí, en la radio, creo que tuvimos una época en la que tratamos de hacer las dos cosas a la vez. Yo me sentía muy incómodo, me sonaba muy impostado y artificial.

*P: La radio informativa en España ha sido, desde los años 80, una radio muy de autor, de estrella, donde grandes nombres como Luis del Olmo, Iñaki Gabilondo o Antonio Herrero tenían un protagonismo absoluto sobre sus programas. Es decir, ellos decidían cada contenido, su duración y tenían libertad, incluso, para acabar más tarde su programa o para retrasar un boletín horario. ¿Cree que ese modelo ha desaparecido y que nos encaminamos a uno en que la marca empresa tiene más peso y la marca presentador un poco menos?*

R: No exactamente. Yo creo que en la radio generalista hay dos grupos: en uno estaría la SER, donde el oyente se identifica sobre todo con la marca, y en el otro estaríamos el resto de cadenas, donde, simultáneamente, hay identificación con la marca y con el comunicador. Y eso, seguramente, explica que si a la SER se le va comunicador, no se produzca un impacto en el número de oyentes tan marcado como cuando a los demás se nos va un comunicador o nos movemos unos de una radio a otra, a diferencia de los ejemplos que comentabas, con García, con Antonio, con Luis... Con Iñaki menos, porque yo creo que el equilibrio de marca y comunicador siempre estuvo más equilibrado. A diferencia de lo que pasaba con Luis, con García, con Antonio, incluso con Herrera en algunas etapas, ahora lo que hay es una convivencia muy profesional entre los comunicadores y la cadena. Tenemos claro que ni el comunicador por sí mismo es capaz de llegar a todas partes, ni la cadena sin el comunicador sería la misma cadena... igual sería mejor, es posible. Creo que seguimos teniendo los comunicadores mucho peso para el oyente, que hay mucha identificación con el que lleva el programa, y por eso seguimos haciendo tantas horas cada uno... pero no existe la tensión que en etapas anteriores era permanente entre el comunicador y la cadena, que a menudo era casi como un pulso diario entre lo que entendía el comunicador que debía ocurrir en antena y lo que quería la cadena. Siempre había ahí una tensión que ahora no existe en ningún caso que yo conozco. En el caso de Carlos, su personalidad es evidente, y los oyentes de la Cope por la mañana están identificados en primer lugar con Carlos Herrera. Y, sin embargo, no percibo que exista esa tensión... creo que todos comprendemos mejor a la otra parte, que al final es la mitad de nuestra misma parte.

*P: A la hora de diseñar el programa de radio, ¿cuánto tiempo dedica a diseñar la forma y cuánto a diseñar el fondo?*

R: Qué pregunta más difícil... no lo sé, depende de...

*P: Se lo pregunto porque da la impresión de que en su programa hay una mayor elaboración en el uso de los elementos del lenguaje radiofónico que en otros programas. Es decir, ¿cómo es ese debate diario entre el cómo y el qué?*

R: Es un tema que me encanta, pero es difícil de responder porque cada día es un mundo. Hay una parte de elaboración del programa que tiene que ver, sobre todo en la parte informativa y opinativa, con elegir de qué temas hablamos, cuánto tiempo le vamos a dedicar y qué enfoque van a tener; y, sobre todo, cómo ve el tema en cuestión el comunicador, que es el que a las ocho de la mañana se expone en solitario ante el oyente. Eso es lo que a mí, todos los días, me consume un tiempo exacto de mi trabajo, que es a última hora de la tarde, pueden ser igual tres horas si el día está claro o un poco más si el día está confuso. Eso es lo que todos los días yo tengo la obligación de hacer. El resto es todo lo que al equipo creativo y a mí nos da tiempo a hacer. Toda esta segunda parte, que a mí me parece muy importante, que tiene que ver con la puesta en escena, con la utilización de los recursos para crear ambiente radiofónico, para crear un clima en el que encaje perfectamente lo que tú quieres transmitir al oyente, para ser capaz de, a ratos divertir, y en otros ratos emocionar o incluso hacértelo pasar un poco mal... eso es lo que, a mí seguramente más me gusta hacer, pero que le puedo dedicar el tiempo que me queda después de resolver los contenidos que tienen más peso o influencia en el programa. Pero es verdad que le dedicamos todo el tiempo posible a la elaboración.

*P: De cara a la difusión de los contenidos del programa a la carta, en la web, en los dispositivos móviles, ¿qué estrategia sigue Más de Uno para difundir esos contenidos?*

R: La estrategia de contenidos en plataformas y formatos digitales no la lleva el equipo del programa, sino el departamento digital, que son quienes llevan la web, las aplicaciones, quienes trocean los contenidos y se ocupan de los podcast. Todo eso no está en mi negociado, y casi mejor, porque no tendría tiempo de pensar en cómo debemos hacerlo.

*P: ¿Cuál es el criterio a la hora de jerarquizar el programa? ¿Cómo se construye el relato de la mañana?*

R: Para mí el criterio fundamental es qué me parece más relevante o con más consecuencias de lo que pasó ayer o de lo que creo que va a pasar hoy. No creo que haya que poner siempre por delante un tema político, aunque es verdad que los asuntos políticos casi siempre tiene otro tipo de consecuencias, pero no me parece que eso sea importante. Para mí la pregunta fundamental de cada tarde, que es cuando estoy preparando el programa del día siguiente, es: de todo lo que ha pasado hoy, ¿qué me parece que va a sobrevivir?, ¿de qué seguiremos hablando dentro de una semana?, y a veces aciertas y a veces no... mi criterio fundamental es la importancia, que tiene que ver con la trascendencia. A menudo, los asuntos muy relevantes o trascendentes pueden ser un poco reiterativos. Cataluña es el ejemplo más claro que tenemos, pero en su momento fue la crisis económica que la que estuvimos hablando durante años cada día, y antes sería la Guerra de Irak... siempre hay temas de esos que dices: ¿otra vez? Bueno, pues sí, otra vez. Con los temas importantes a menudo ocurre que no son especialmente entretenidos, y sí que hay que encontrar la manera de introducir también en una posición destacada en la jerarquía algo que sea más fácilmente digerible, porque resulte muy interesante, novedoso, extraño, incluso anecdótico...

Y hay pocos criterios más. En nuestro caso, como Onda Cero tiene una manera de funcionar un poco particular, porque cada director del programa

decide de qué temas hablas y qué enfoques les das... por eso somos tan plurales y diferentes en la manera de abordar los temas. Es muy difícil hacer un análisis sistematizado de, por ejemplo, lo que hago yo en el programa. Porque es un programa tan personal que a menudo depende de criterios poco científicos que tienen que ver con qué me ha pasado ayer, con quién he hablado, alguien que me ha dado una pista y que no lo había visto en ningún lado... también tiene que ver con tu estado de ánimo. A mí hay días que estoy muy aburrido de contar las mismas cosas y entonces me apetece cambiar el paso y hacer una apertura diferente a las 8, que sé que puede incluso descolocar a los oyentes. Nos pasó este año con el tema del suicidio, por ejemplo, era con el tema de Blanca Fernández Ochoa, ¿por qué nadie decía que una de las hipótesis es que se había suicidado? Ahí sí que no hay posicionamiento sistemático ni nada científico, eso viene de que a mí por la tarde, por alguna razón, me da por pensar en eso, me apetece decir esto. Y te pones a escribir... y te sale.

*P: En la lógica de su cadena, teniendo en cuenta que Onda Cero forma parte, además de una empresa más grande, ¿percibe usted tensiones con la empresa? De ser así, ¿de qué manera las gestiona?*

R: Te diría que no hay tensiones, aunque pudiera parecer algo idílico. Igual que asumimos que en Onda Cero cada programa es muy autónomo, también asumimos que lo es cada medio del grupo. No sería capaz de recordar ningún momento de tensión. Es verdad que sabes que en algunos temas no vamos a estar de acuerdo Julia, yo, Juanra, Jaime... Pero no pasa nada. Y de hecho en antena se ve que no pasa nada. Yo cuando cuento esto nadie se lo cree... Sería inimaginable que aquí alguien te llamara y te dijera lo que tienes que decir o no decir... nunca hemos tenido esa manera de funcionar. Y en mi caso es más difícil que la llegara a tener nunca, porque llevo ya muchos años... mi manera de funcionar es que el director del programa sabrá lo que hace. Y

si, luego, por algún motivo muy razonable, alguien tiene que decirle algo a ese director, pues se le dice después. Aquí en ningún momento se plantea que alguien venga a decirte: “como cadena de radio pensamos que...” (risas). Somos gente educada, respetuosa, pero a nadie se le ocurriría decirme a mí qué tengo que preguntarle a Sánchez.

## Entrevista a Íñigo Alfonso

(Director de 'Las Mañanas de RNE'.

Realizada el 24 de noviembre de 2019)

*P: ¿Conoce el trabajo que hacen las empresas de consultoría en algunas emisoras generalistas de titularidad privada?*

R: De forma bastante secundaria. Primariamente, no. Nunca he tenido contacto con ellas cara a cara. He estado bastante tiempo trabajando en el Congreso con compañeros de otros medios que me contaban qué efectos tienen esas recomendaciones en el trabajo informativo diario. En RNE no hemos tenido contacto con estas empresas.

*P: Y, a raíz de lo que le contaban esos compañeros o de lo que ha podido conocer, ¿cómo valora el trabajo de estas empresas?*

R: No me atrevería a plantear un juicio muy certero o preciso porque hablo de oídas, pero sí es cierto que esos redactores, sí me han comentado que dificultaban el procedimiento informativo de alguna manera, porque lo encorsetaban, porque tomaban decisiones con las que no estaban de acuerdo; porque se primaban cuestiones de otra naturaleza sobre lo informativo.

*P: ¿Le parece razonable que empresas consultoras influyan en el tipo de contenidos que emite una cadena de radio?*

R: Desde el punto de vista de una emisora pública, yo no lo veo adecuado. Entiendo que las empresas de titularidad privada están sometidas a otros parámetros, a la presión del mercado, a la necesidad de acertar... la necesidad de aplicar técnicas de *marketing* para poder desarrollar mejor sus

objetivos empresariales, etc. Comprendo que lo hagan. La pregunta es si eso es bueno para el propio procedimiento informativo, y ahí tengo mis dudas. Creo que, desde el punto de vista financiero puede tener sentido, desde el punto de vista periodístico tiene sus dificultades.

*P: Uno de los objetivos de estas empresas es conocer el perfil del oyente medio que tienen las cadenas, teniendo en cuenta que sí han demostrado su éxito en radios musicales. ¿Cree que un estudio de mercado de carácter estadístico puede ser fiable a la hora de analizar en su conjunto la audiencia potencial de una cadena de radio generalista?*

R: Tener información sobre el oyente es muy útil, porque podemos tantear cuál es el retrato robot de ese oyente por franjas. Pero yo no sería un esclavo de ellas. Tenemos también los datos del EGM, que entiendo que es una información fiable que sitúa con corrección como es el oyente medio por tramos, edad, franja, incluso por franja de salarios, por comunidad autónoma... esa es una opción que uno tiene para acercarse a ese oyente. Yo no veo que sea malo que una empresa quiera tener una visión muy profunda de cómo es su oyente tipo, otra cosa es si eso nos permite crecer; es decir, si por el hecho de fotografiar bien cómo es tu oyente eso te impide abrirte a otros.

*P: Algunos en el sector pueden pensar que el EGM no deja de ser una encuesta trimestral basada en el recuerdo. ¿Puede ser esa imprecisión la razón por las que algunas empresas intentan afinar el tiro?*

R: Entiendo que al final una empresa privada que tiene que facturar, mantener a una plantilla con sus familias, sobre las que tiene una responsabilidad, que tiene un consejo de administración, unos inversores... esa empresa se enfrenta a un debate diferente al de la radio pública. Igual para

nosotros la información del EGM es positiva y necesaria y puede quedarse corta para una empresa privada que tiene que decidir si un formato puede funcionar o no. Nosotros apostamos, desde el punto de vista de la programación, por otro tipo de procedimientos.

*P: En el caso de la Cadena Cope, la consultora Radio Intelligence recomienda a los conductores de los programas una serie de pautas. Le voy a decir alguna de esas recomendaciones y me dice qué le parecen, periodísticamente hablando y si usted las haría en su programa.*

- *En los programas debe haber menos tertulias políticas y menos entrevistas, y, en cambio, más expertos que expliquen bien las cosas a los oyentes.*

R: Estoy de acuerdo. Me gusta esa idea. No diría que no hubiera tertulia política, porque se puede hacer con analistas, pero sí que me parece estupendo que haya expertos. ¿Qué no haya tanta política? Pues depende del día. Creo que la actualidad es la que es y los oyentes quieren tener claves de la actualidad; y la actualidad, en estos tiempos de política volátil y bloqueo, hace que sea imposible emanciparse de la política. Eso sí, nosotros tenemos bloques donde introducimos otro tipo de contenido de carácter social o económico

- *Otro de los análisis de la firma sueca es que los usuarios de la radio no pasan más de 15 minutos oyendo la emisora. Por eso, recomiendan que las secciones no duren más de 10 minutos.*

R: Nosotros no tenemos secciones de más de 5 minutos, pero porque son colaboraciones muy concretas. Puede ser una recomendación útil... si

funciona. Porque lo que digan estos asesores externos que ajustas tanto su juicio hay que comprobarlo con los resultados, para ver si funciona.

- *Han aconsejado que se eviten las llamadas y comentarios en directo de oyentes personas mayores, porque dan a la cadena sensación de vejez.*

R: Es una gran pregunta. La Cadena Cope tiene un oyente medio de más de 50 años, la SER va por ahí, RNE un poco más... Es verdad que el oyente tipo de radio tiene entre 50 y 60 años. Habrá oyentes más jóvenes, pero los que a esa hora pueden poner la radio es porque tienen circunstancias laborales muy concretas, o están jubilados. Sobre esa base, en la pública nunca tomaríamos esa decisión, porque nosotros abrimos los micrófonos y ponemos a las personas que nos atienden. Pero puede ser útil para una empresa que solo quiera rejuvenecerse. Lo que pasa es que tenemos una sociedad que trata de rejuvenecerse cuando las sociedades son mixtas, tenemos gente mayor escuchándonos, pero también jóvenes.

- *Se aconseja tutear al oyente y singularizarlo para transmitir cercanía y confianza.*

R: Se puede singularizar al oyente y hablarle de usted y a la vez mostrarle confianza. La radio es una voz que habla a otra persona. Yo no tengo oyentes que me hablen de tú, pero, aunque lo hicieran, no se me ocurriría tutearles yo. Utilizar el usted me parece un signo de respeto, que es lo adecuado, sin que eso me aleje del oyente.

*P: Entre otros sistemas, Radio Intelligence trabaja habitualmente con grupos focales para “poner la oreja a la calle”, y mediante encuestas telefónicas continuadas, chequea los efectos de las decisiones que va tomando y también*

*testea cuáles son los gustos de los oyentes en cada momento. ¿Cree que es la mejor forma de medir la temperatura de las audiencias de radio generalista?*

R: Estamos recriminando a los partidos que utilicen esos sistemas que están quitándole frescura y autonomía a la política respecto de la opinión pública, que plantean unos criterios que no son los esperables por parte de la audiencia... Criticamos que hay partidos que utilizan estos grupos focales, se convierten en laboratorios, dicen lo que el electorado quiere, pero luego, son tan rígidos, que cuando cambia el electorado no pueden cambiar el discurso porque les ha atrapado. Creo que puede ser interesante, hay técnicas de comunicación pública muy útiles para conocer la opinión que puede tener un medio de comunicación sobre su audiencia, pero esto debería ser información a interpretar. No puede ser un mantra para hacer exactamente lo que dice ese grupo focal porque, entonces, si eso lo aplicáramos a la televisión, igual todos estaríamos haciendo televisión basura. Debemos combinar contenidos que creemos que pueden ayudar a la sociedad a entender mejor el mundo con asuntos interesantes. Resumiendo: estos grupos pueden dar muy buena información sin que uno se sienta preso de que esa información es la que tiene que aplicar.

*P: Es decir, puede haber ocasiones en que el director del programa considere que hay algo que, aunque no vaya a tener mucho éxito de audiencia, merece ser contado, ¿no?*

R: Eso en la pública nos pasa casi cada día. Si fuera por razones de audiencia, quizá no tendríamos un programa cultural como *El ojo crítico* cada tarde de 19 a 20 horas. Pero una radio pública se tiene que mover por otros criterios. Si nos sometiéramos a un grupo focal, nos dirían: mayoritariamente los españoles no leen ni van al cine. Ya, pero esto lo tengo que hacer porque soy una radio pública. Yo entiendo perfectamente que, en la radio privada,

haya compañeros que digan: “esto es un asunto importante y hay que darlo”. No tengo ninguna duda de que los periodistas que están al frente de las tres principales cadenas privadas de nuestro país están muy preparados y son muy buenos. Y, como líderes de opinión, deben tener esa independencia y esa autonomía para poder decidir.

*P: La radio informativa en España ha sido, desde los años 80, una radio muy de autor, de estrella, donde grandes nombres como Luis del Olmo, Iñaki Gabilondo o Antonio Herrero tenían un protagonismo absoluto sobre sus programas. Es decir, ellos decidían cada contenido, su duración y tenían libertad, incluso, para acabar más tarde su programa o para retrasar un boletín horario. ¿Cree que en el actual modelo radiofónico sería posible mantener ese tipo de formatos tan personales?*

R: Es complicado, efectivamente, si vemos la evolución de las apuestas de la mañana de las cadenas privadas, han pasado de fracturar la mañana a unificarla en una voz. Es difícil saber a dónde vamos. Yo estoy preocupado por el futuro de la radio. Hablo con mucha gente que sabe de esto y muchos consideran que estos formatos tan grandes, incluso el tramo de cuatro horas que yo dirijo no tiene sentido en una radio en que los oyentes ya buscan en podcast contenidos muy concretos, no radio en *streaming*. Por ahí vendrá una transformación importante de la radio. Ahora mismo, todavía tenemos una audiencia que ha sido educada en este modelo de radio, y todavía tiene sentido que haya un Herrera, un Alsina o una Barceló. Pero, me pregunto. Esos nuevos oyentes, que ahora tienen 15 o 20 años, cuando se incorporen a la radio con 40 años, ¿qué van a demandar si han estado educados en YouTube, en redes sociales? Ahí tendremos que cambiar.

*P: Hacía referencia al podcast. ¿Sigue RNE y su programa alguna estrategia concreta para difundir los contenidos a través del A la carta?*

R: Hemos establecido desde el año pasado un equipo de digital que trabaja en paralelo al de la emisión convencional. Hasta ahora, hay pocos vasos comunicantes entre esos equipos, porque lo que hacen desde redes es difundir el trabajo de la radio, pero, poco a poco tendremos que construir esos puentes para que el propio trabajo de la radio se vea modificado por el trabajo de las redes. Nosotros fracturamos el informativo en muchos miniespacios. El oyente tiene disponible el podcast por horas prácticamente a los dos minutos de finalizar la hora de emisión en directo. Pero, durante el informativo, cuando se van generando productos, entrevistas o noticias interesantes, rápidamente eso se convierte en un anuncio en Twitter y Facebook y también va *A la carta*.

*P: ¿Percibe usted una tensión diaria entre los intereses de la cadena - ideológicos, económicos o de otro tipo- y los criterios periodísticos que usted defiende? De ser así, ¿de qué manera gestiona esa tensión?*

R: Ahora mismo no. Intereses económicos no tenemos, por la propia naturaleza pública de RNE. En el tramo que yo dirijo, que es del que puedo hablar, yo no tengo ningún tipo de presión. Trabajamos de manera muy autónoma para tratar de hacer un trabajo honesto de cara al oyente.

*P: ¿Hay una cierta priorización de la información de tipo institucional respecto a otro tipo de contenidos por el hecho de ser una emisora de titularidad pública?*

R: Ahí sí que es verdad que tanto la tele como la radio pública tenemos esa necesidad. Un caso muy claro es el de la monarquía. Nosotros ahora mismo estamos en el viaje de Estado de los reyes a Corea del Sur, y estamos informando puntualmente de ese viaje; y estoy viendo que eso no está

entrando en otras emisoras. Con esto quiero decir que, no es que sea una obligación impuesta o que nos fiscalice la Casa Real, sino que es parte de nuestra naturaleza. Otro ejemplo es el del Congreso, donde yo he trabajado los últimos diez años. Nosotros tenemos un programa de información parlamentaria que se llama *Parlamento*, donde se plantean debates de carácter político de otra naturaleza y que se emite los sábados en Radio 5. Es un programa que difícilmente tendría su encaje en una emisora privada, pero que en RNE tiene sentido. También tenemos otro programa relacionado con el Parlamento Europeo para acercar lo que allí ocurre a los oyentes de Radio 5... En fin, ¿hay algo de dependencia institucional en la radio pública? Sí, pero eso no impide que luego podamos hacer un ejercicio de periodismo totalmente autónomo de lo que ocurre en esas instituciones.

*P: ¿Es más difícil conseguir y difundir primicias o exclusivas de tipo político en una cadena pública?*

R: Si tuviéramos tantos oyentes como la primera emisora de España, es probable que pudiéramos emitir más exclusivas. Pero yo en esto soy un poco pesimista. Creo que el periodismo actual, salvo algunos medios, no está dando grandes exclusivas. La mayoría estamos dando filtraciones disfrazadas de exclusivas, filtraciones que pueden ser noticiosas, pero que muchas veces son interesadas, con lo que no tiene que ver con ese gran periodismo que tenía grandes equipos de investigación de los principales diarios, que ponían en problemas a presidentes y ministros, que sacaban adelante grandes casos de corrupción. Eso, salvo algunos casos muy concretos, está cayendo. Entonces, ahora mismo, lo que escucho en la mayor parte de las radios, igual es una noticia media hora antes que en el resto. Eso me da pena por la profesión. Con todo, eso no quita para que, si yo tuviera más medio y más influencia, podría conseguir esas filtraciones de manera más rápida. Pero me preocupa más encontrar equipos profesionalizados de periodistas que puedan adelantar

una noticia. ¿Contar una noticia media hora antes? Esto se está convirtiendo en algo tan previsible, que los partidos llaman a periodistas pseudoamigos, o que consideran amigos, para darles información relevante un poco antes que al resto. Y en eso estamos.

*P: La publicidad es una manera, además de para conseguir ingresos, como elementos de distribución de contenidos, generadores de ritmo, ¿cómo se consigue esto en una cadena sin publicidad?*

R: Lo bueno que tiene la publicidad es que te da mucho ritmo. Nosotros buscamos más contenidos. Sustituimos la publicidad por más contenidos, que intentamos presentar de manera dinámica. Es verdad que nosotros tenemos la mañana partida en dos y, al haber dos conductores diferentes, de dos generaciones distintas, eso impone un cambio de ritmo y, probablemente, mucha diferencia de oyentes. En mi parte, yo lo que intento es ser muy denso, intensivo en la información, conseguir tener muchos temas, tener entrevistas telefónicas breves y salpicar la tertulia – que no es muy larga, dura una hora – con dos o tres entrevistas diarias. Todo eso, creo que le da un ritmo más agradable... Pero no le oculto que esto es muy intuitivo. Uno se acomoda a su forma de entender las cosas sin saber si está acertando o no.

*P: En RNE hay una sintonía de informativos que se repite, no solo en boletines e informativos de mediodía, sino también en los tramos informativos de los grandes programas como Las Mañanas de RNE... ¿no resulta esto una desventaja competitiva respecto a los programas de la competencia que sí pueden jugar con otras sintonías y músicas para generar ritmo?*

R: Este es un debate abierto con diferentes opiniones dentro de la casa. La imagen sonora que se mantiene en el informativo de las mañanas en 14 horas y en 24 horas, responde a una variación de la sintonía original, más

modernizada. Esa variación es la que planteó la casa como una necesidad de tener una imagen sonora unificada. Nosotros este año estamos variando. Solo tenemos esa sintonía para las horas en punto. En el resto de franjas utilizamos otro tipo de sintonías que, al final, responden a la misma concepción. Es verdad que en el *14 horas* y en el *24 horas* eso no ha cambiado. Esto, al final, la mayor parte de las radios que tienen programas insignes mantienen una misma sintonía que van modernizando. Nosotros lo que hicimos fue modernizar la sintonía general. Con el tiempo la iremos adaptando porque tampoco detecto que haya muchos integristas con este tema en la casa... En mi casa trabajan más con la identificación del tono y la voz que con la de la sintonía, que, efectivamente, es más homogénea que en otros medios.

## Entrevista a Juan Pablo Colmenarejo

(Director de 'Buenos Días Madrid', de Onda Madrid.

Realizada el 11 de marzo de 2021)

*P: ¿Qué valoración hace del trabajo de las consultoras en la radio generalista?*

R: Mi valoración es negativa. Creo que desprecian el trabajo de los profesionales que nos hemos formado en la información y en la radio; y no lo tienen en cuenta. Aplican criterios de mercado y colocan a la información como a cualquier producto en un supermercado. Y no estoy frivolizando. Preguntan al público qué es lo que quiere. A mí me formaron en el periodismo para informar al público de lo que necesita saber. Ellos utilizan técnicas de mercado para preguntar al público qué quiere oír. Y en función de las respuestas toman las decisiones y reformulan, no solo programaciones, sino la manera de contar, el qué se cuenta, el cómo... y se desprecian desde el principio, al menos esa es mi experiencia, informaciones relevantes para el público. Se desprecia absolutamente la política, la economía y todo lo que requiera de un trabajo informativo en el que no creen. Los consultores simplifican el trabajo de la radio. No consideran que la radio sea una empresa informativa, sino una empresa de entretenimiento que tiene que darle al público lo que quiere.

*P: Da la impresión de que la clave es acertar con el verbo adecuado. ¿Qué es lo que hacen los consultores? ¿Recomendar?, ¿sugerir?, ¿imponer? En el caso de la Cope, da la impresión de que hay un mayor marcaje...*

R: Imponer. Los consultores imponen. Yo me resistí hasta que se acabó mi contrato. Si no, me habría seguido resistiendo. Ellos imponen. En el corto

plazo a lo mejor no, te tantean..., pero si los consultores toman el control de la programación porque están junto a quienes tienen que tomar las decisiones... los jefes imponen las decisiones.

*P: Pero quien impone al final es el directivo...*

R: Pero el directivo, por sí solo, se siente incapaz de tomar decisiones por sí solo. Y busca a un señor fuera que se lo solucione. Y que diga: como yo no sé de esto o no sé cuál es la situación, te traigo a ti y hago lo que me digas; y se lo impongo a la redacción. Para mí el verbo es imponer.

*P: ¿Usted se va de la Cope por las presiones de los consultores?*

R: Sí.

*P: ¿Fue usted el que tomó la decisión o fue algo compartido...?*

R: A mí se me plantea un ultimátum. Se me da un esquema de programa, de cómo tengo que cambiarlo... que no hay ningún secreto: solo hay que poner la radio actualmente para saber lo que se me estaba pidiendo. Y yo digo que no. Digo que no el día de San Isidro de 2018.

*P: El director de Programación de Cope ha afirmado en una entrevista para el desarrollo de esta tesis que eras un "gran comunicador", pero que fue usted el que decide no seguir en la Cope "probablemente porque lo que la empresa le ofrecía no le apetecía hacerlo".*

R: Ni me apetecía, ni sabía, ni quería hacerlo. Me dieron unos papeles con lo que querían que hiciese – me los dio el presidente de la Cope- y yo me comprometí a estudiarlos. Querían que me convirtiera en un señor con un

megáfono que diera un mitin cada hora dejando a un lado la información. A mí me adiestraron para contar noticias en la radio. Y, con la información, crear opinión, no para opinar sin tener la información. Se me pedía que abandonara mi perfil profesional de periodista radiofónico y me convirtiera en un monologuista. Y, por supuesto, abandonando la actualidad y recreándolo con... “las historias de la gente”. Y hombre, cada uno tiene su historia, somos 47 millones de españoles. Pero el periodismo, como yo lo concibo, explica fenómenos complejos. A mí se me plantea abandonar mi profesión y mutar en otra cosa.

*P: Se han hecho más o menos públicas algunas de las recomendaciones de los consultores. Entre otras, hacer las secciones lo más cortas posible, tutear al oyente, mejor decir Cadena Cope que la COPE para no dar sensación de radio antigua, limitar las entrevistas políticas y económicas y hacer tertulias con expertos...*

R: Muchas de esas cosas ya las hacía yo sin que me lo dijera el consultor. Hacer las tertulias con expertos, llamar a los que saben... a mí ya me dijeron en la Facultad de Periodismo en 1989 que la media de escucha es de 16 minutos. No había que traer a un consultor para decir eso... solo habría bastado con leer a mi admirado y añorado Ángel Faus, que ya lo escribió en 1985. Pero todas las cosas que has apuntado son ciertas. Estaban muy obsesionados con desligar a la marca del propietario.

*P: ¿De la Iglesia?*

R: Sí.

*P: ¿Qué la gente no identificara la Cope con la Conferencia Episcopal?*

R: Exacto. Consideraban que la Cope era caspa. Porque cuando preguntaban... todo eso venía de los *focus group*, porque ¡qué va a saber un norteamericano de lo que es la radio en España, de su vertebración, del papel de la radio en España y de sus servicios informativos. No entienden por qué tenías que hacer un programa de noticias contando una detrás de otra. Entonces, todo se lo preguntan a los oyentes. Y preguntan por la Cope y te dicen: los curas, que son unos fachas.

*P: Parece una simplificación...*

R: Sí, y esa simplificación se convierte en un *power point* y te dicen: estás en la extrema derecha de la extrema derecha, no puede ser que tengamos esta imagen y hay que cambiarlo.

*P: ¿Considera que hay algo positivo en el trabajo de los consultores? ¿Le ha aportado algún punto de vista novedoso? Ellos insisten en que el objetivo de su trabajo es poner al oyente en el centro de la ecuación. En ese acercamiento, ¿cree que pueden aportar algo diferente de los datos que ofrece el EGM o de la intuición del comunicador?*

R: No estoy en contra de hacer estudios de mercado para saber qué está pasando al otro lado cuando cuentas las noticias, pero si la radio la hacen los oyentes sobramos los demás. Si hay que poner al oyente en el centro... yo pensaba que en el centro había que poner la verdad, la información, el rigor, la buena puesta en escena, el cuidado de la música en la radio, la estética, la ética... yo pensaba que eso era lo importante y, a partir de ahí, intentar dar la mejor información, la mejor opinión y ayudar a quien estaba escuchando a entender fenómenos complejos. Si resulta que vamos a hacer lo que dicen los oyentes, entonces los periodistas radiofónicos sobramos. Por eso me fui, porque sobraba. Pensé al principio que empezar a las 19 era una buena idea.

Ahora que estoy en Onda Madrid creo que suprimir una hora de información local, de 19 a 20, es un error. Y hay cadenas como Onda Cero, que la mantienen, con un programa maravilloso que está haciendo David del Cura, es un acierto.

*P: ¿Y no se arrepiente?*

R: No me arrepiento.

*P: Se trató de una decisión que, supongo, personal, profesional y económicamente fue difícil...*

R: Sí, en todos los supuestos. A raíz de la llegada de los consultores yo hice una reflexión sobre el futuro y yo me veía fuera. Porque el modelo que querían implementar me dejaba fuera. Resistí 5 o 6 años, cosa de la que me siento muy orgulloso, creo que era un reto y lo aguanté. Y también vi que el trabajo que estábamos haciendo en un momento muy concreto -por ejemplo, una tertulia económica que yo cuidaba mucho-, merecía la pena dejar constancia por escrito de un tipo de periodismo radiofónico clásico. Y con esa idea me fui a la Universidad de Navarra y empecé a trabajar (en la tesis doctoral). Creo que lo que estamos haciendo, cómo hemos explicado la crisis del euro mezclando a periodistas y profesores, intentando traducir un lenguaje complejo a lo sencillo, creo que había que dejar constancia de ello. Entonces, mi modelo profesional e intelectual con respecto a los directivos de la Cope -que no a los dueños- y los consultores no tiene nada que ver.

¿Algo positivo de todo lo que me han dicho los consultores? Pensé al principio que empezar a las 19 era una buena idea. Ahora que estoy en Onda Madrid creo que suprimir una hora de información local, de 19 a 20, es un

error. Y hay cadenas como Onda Cero, que la mantienen, con un programa maravilloso que está haciendo David del Cura, es un acierto.

*P: Al preguntar a un consultor para esta tesis, me contó que se están haciendo análisis incluso desde la Neurociencia. Le puse el caso de la tertulia económica de La Linterna y le comenté que me parecía difícil lo de mantener el impacto emocional el mayor tiempo posible con un contenido así. Me dijo que se podía evaluar. En su tesis doctoral hace hincapié en la necesidad de que el comunicador que conduce ese tipo de espacios sea consciente de que el oyente está compatibilizando la escucha con otra actividad y que, por tanto, debe hacer un esfuerzo didáctico mayor. ¿Cree que los consultores también pueden hincarle el diente a ese tipo de contenidos tan complejo?*

R: Claro que sí, pero no desde la perspectiva de las emociones. Ahora, los consultores y los del *marketing* están empotrados en las cadenas de radio y en los gobiernos. Y ellos mismos, cuando se explican, hablan de las emociones con un desparpajo que a mí me pone los pelos de punta. ¿El mundo se mueve por emociones o debe moverse por razones? ¿El periodista explica hechos o emociones? En un programa tan complejo -como la tertulia económica- es la clave. En la radio lo importante es lo que dices y cómo lo dices. Pero no lo presentas desde un punto de vista emocional. Estás trasladando una información compleja con palabras sencillas, utilizando los recursos del lenguaje radiofónico, creando imágenes sonoras... a alguien que está haciendo una tortilla de patatas. Y le estás explicando que la prima de riesgo ha subido 300 puntos y que a España le están cobrando un 7% por lo que pide. Entonces, ¿Cómo apelas a sus emociones?: Agárrese usted mientras casca los huevos porque le van a subir a usted las emociones... ¡No, no!

Cito en la tesis a Antonio Calderón varias veces: Es imposible conocer la respuesta del oyente mientras le estamos contando algo. Es imposible, por

muchos consultores que pongan. Es imposible saber, no lo que está sintiendo, lo que está pensando. Nuestro oficio maneja algo que no puedes tocar con las manos, que son las ideas, las palabras, los hechos... tú no puedes dirigirte al oyente para que llore. Es que esas cosas las he escuchado. He escuchado contar a mis compañeros, porque conmigo no llegaron hasta ese punto, que había que forzar el llanto. Un programa de noticias no es un *reality show*. El *info timing* este famoso que mezcla el espectáculo con la información... hay redacciones que siguen poniendo una barrera de contención, no todo el mundo ha entrado en eso, aunque haya consultores en todas partes. Yo creo que hay cosas que son intocables y lo que pasó en la Cope es que la información no era intocable. La información también podía ser un espectáculo, de ahí lo de las emociones. Por lo tanto, un catedrático de historia del pensamiento económico, con un catedrático de estructura económica con un redactor jefe de Economía de un periódico, ¿pueden hacer una tertulia entretenida y divertida? Sí, y lo he demostrado. Sí se puede hacer entretenido, pedagógica y, a la vez, sólido. ¿Las emociones? En el Metropolitano, viendo al Atleti.

*P: ¿Cree que la renovación de la radio generalista tiene que pasar solo por los formatos o también por mejorar los contenidos para enganchar a los oyentes jóvenes? Sobre todo, teniendo en cuenta que la media de edad del oyente de radio informativa supera los 53 años.*

R: Las generaciones jóvenes han abandonado la radio, pero no solo la generalista, también la musical. No creo que vaya a funcionar hacer lo que la gente quiere, porque de hecho no está funcionando. Por mucho consultor que están metiendo no están consiguiendo bajar la media de edad. La historia de España está ligada a muchos acontecimientos, como el día de hoy (11 de marzo) o el 23F. Si la radio modifica sus esencias de informar, formar y si se puede (que se puede) entretener, y pone entretener en primer lugar, se

acortará más aún la vida de la radio. Si en la situación actual española, las cadenas no entienden que la información rigurosa, veraz, bien hecha es necesaria e imprescindible... desaparecerán. Si no somos capaces de crear – o recrear- determinados formatos adaptados a los tiempos actuales, y mantenerlos y perseverar, desaparecerán. La única forma de supervivencia es mantener la presencia de la información en la radio. ¿Si la radio hace espectáculo?... ya está la televisión; ¿si la radio hace entretenimiento?... ya está Netflix. La radio tiene que ir a la información, a la explicación, al rigor y la seriedad, no al jijijaja. Si no se hace eso, si se va por el mundo del espectáculo, como decía uno allí -en la Cope-, “sucesos y gilipolleces”, el viaje se acorta. Al final, muchos consultores y asesores, pero allí el que hace la radio es Carlos Herrera. O Paco González.

La radio es orden. En el momento en que la radio es desorden, el que está haciendo la tortilla de patata, además de que se le van a caer los huevos, te va a quitar. La radio debe ser estructurada, masticada... si conviertes eso en espectáculo... ¿más espectáculo todavía? Esa fue mi gran pelea y tomé la decisión de no salirme de los principios en los que me habían formado. Dices... has desechado una carrera profesional más larga en la cadena Cope, dinero... es verdad. Pero consideré que es lo que tenía que hacer y podía hacerlo. No porque fuera rico, sino porque no me importaba irme a la nada, porque en ese momento salí a la nada. Bien es cierto que al salir a la nada luego vino alguien y me buscó y ahora estoy en Onda Madrid y Telemadrid tan contento. No me importa ganar mucho menos dinero, porque además tengo un salario muy digno, no me puedo quejar de nada, escribo en medios de comunicación, he hecho una tesis doctoral... y me gustaría dar clase en algún sitio y trasladar todo esto a la gente joven, por aquello de guardar alguna esencia de lo que a mí me ha servido durante 30 años. Ahora mismo, yo hago un programa de radio en una cadena chiquitita y lo hago con el mismo interés con que lo hacía antes. Y no me arrepiento. El otro día leí este mensaje de un profesor: Las

decisiones las toma un algoritmo. Yo entré en una redacción donde las decisiones las toma un redactor jefe, personas, no máquinas. He vivido 30 años metido en redacciones de radio. Si sustituimos a los redactores jefe por algoritmos, se acabó la radio. Porque la radio es comunicación persona a persona, no algoritmo a persona.

## Entrevista a Javier Visiers

(Director General de Cadena Cope.

Realizada el 15 de septiembre de 2020)

*P: ¿Cómo valora el trabajo que hacen las empresas de consultoría en la radio generalista?*

R: Hago una valoración muy positiva, en general. No hablaría de consultoría exclusivamente, sino de investigación. No son solo consultores, son técnicas, estudios, asesoramiento, análisis de datos... Que, además, se puede hacer con empresas de consultoría, con institutos demoscópicos o, incluso, con los propios departamentos de *marketing*. Yo creo que de esto hemos aprendido. No solo trabajamos con consultoras, sino con investigación, que es un concepto más amplio. Hay una especie de mantra que se repite mucho, que es que desde que llegaron las consultoras... La investigación es un elemento más a la hora de tomar decisiones sobre un producto. No es ni el elemento más importante, ni el último, es uno más que hay que tener en cuenta. La investigación en España empieza con la radio musical en el año 2000, con Kiss FM. Y el famoso dogma de las consultoras tiene más que ver con esa radio musical, porque allí es muy fácil decidir que hay que repetir los 10 discos más exitosos, ya que los discos no se quejan... eso ha generado que al que antes ponía la música que él quería le entra una especie de pánico porque ahora le dicen que tiene que poner los discos que le gustan a los oyentes. Y esto es lo que ha creado la percepción de que las consultoras lo son todo, que suponen una especie de dogma, de tablas de la ley que marcan un camino inexorable del que uno no puede salirse... y, sin embargo, son una herramienta más de información que te ayuda a tomar decisiones acertadas o equivocadas, eso lo ves con el tiempo.

*P: ¿Cree que un estudio de mercado de carácter estadístico puede ser fiable a la hora de analizar en su conjunto la audiencia potencial de una cadena de radio?*

R: Yo no hablaría de investigadores, porque investigadores somos todos, yo también, que me dedico a fijar una estrategia de programación, sino de elementos que nos ayudan a tomar decisiones sobre el producto. Como toda información estadística tiene su margen de error, como lo tiene el EGM o el CIS o cualquier encuesta. Nos ayuda, fundamentalmente, a los profesionales de la radio, a conocer más y mejor cómo nos escuchan los oyentes. En el fondo, durante mucho tiempo hemos programado desde el conocimiento del medio que tenemos, que está absolutamente alejado de los usos y costumbres de los oyentes. Los oyentes tienen sus vidas, que nada tienen que ver con este medio, no les preguntes lo que es un corte, una sintonía, un boletín, una crónica... ellos saben si les gusta o no les gusta lo que hay cuando encienden la radio. Al final, es un elemento más que te ayuda a detectar cómo está el mercado, donde hay mayor crecimiento, donde hay mayor potencialidad, y en función de eso, fijar tú una estrategia de programación. Creo que, claro que es una estadística, un estudio, es una forma de analizar datos en la que hace falta, no solo poner el *rating* concreto que te da una tabla, sino que luego hay que ver tus propias percepciones. No son ni las tablas de la ley, ni los mandamientos. Hay muchos otros criterios. Hay gente que es talibán de la investigación, yo creo que es un elemento más: otro son los comunicadores, los criterios editoriales, la experiencia, los valores de marca, las necesidades empresariales, lo que te aporten los departamentos, hay otra herramienta fundamental para nosotros como el *streaming*... yo no te diría que, por encima de todos esos criterios, están los consultores... los resultados de investigación son un elemento más para saber exactamente qué opinión podemos tener desde fuera de la radio que nos ayude a entender cómo trabajamos y cómo los oyentes perciben lo que hacemos.

*P: La radio informativa en España ha sido, desde los años 80, una radio muy de autor, de estrella, donde grandes nombres como Luis del Olmo, Iñaki Gabilondo o Antonio Herrero tenían un protagonismo absoluto sobre sus programas. Es decir, ellos decidían cada contenido, su duración y tenían libertad, incluso, para acabar más tarde su programa o para retrasar un boletín horario. ¿Cree que en el actual modelo radiofónico sería posible mantener ese tipo de formatos tan personales?*

R: Hasta 2010 las empresas de radio contrataban a un comunicador al que le decían: bueno, tú sabes de esto, cuéntanos qué quieres hacer... y en función de la relevancia de ese comunicador y lo que podía depender de él el tema de ingresos, facturación y audiencia, pues tenía mayor capacidad de decisión que otros. Cuando Carlos Herrera empezaba su programa diciendo “son las 10 y Antonio Herrero” sería, probablemente, porque Antonio Herrero podía acabar su programa cuando él quisiera. En 2010 la Cope fue pionera en trasladar el modelo de investigación con oyentes a la radio hablada o generalista, ya que en esos 10 años habíamos experimentado mucho con las musicales. Hasta ese año, es probable que las empresas, por lo menos en Cope -en la SER no, allí creo que la marca empresa siempre ha estado por encima de la de los comunicadores-, no fue cuando empezamos a tener más información de lo que nos pedían los oyentes. Ahí decidimos aportar algo más que la única opinión del comunicador a la hora de tomar decisiones. ¿Que la opinión del comunicador es absolutamente necesaria? No tengo ninguna duda. No olvidemos que la radio es alguien que habla a otro alguien con una conexión emocional, una personalidad... que tiene un acento propio.

Si nos ponemos a pensar en todo el desarrollo digital, toda la incertidumbre... ¿cómo será la radio del futuro?, ¿cómo se consumirá?, ¿dónde estará el modelo de negocio? No tengo ninguna certeza, pero sí tengo muy claro que el comunicador va a jugar un papel muy importante. Porque en el ecosistema

digital lo más importante es tener algo distinto, único, original... y eso en la radio se llama comunicador. A partir de ahí, tienes que establecer qué otros elementos de la audiencia le pueden ayudar a tener más audiencia y una proyección mayor. Lo que ha cambiado es que ahora tenemos más herramientas que la del exclusivo olfato del comunicador, para orientarse hacia el oyente. La empresa, además, lo hace no desde una dialéctica de guerra con el comunicador, sino poniendo en común con él toda la información añadida que nos aporta esta nueva forma de programar. Esto nos ayuda a consolidar una estrategia más cercana a lo que nos piden los oyentes.

*P: En los últimos años se han producido algunas tensiones (que han sido públicas) entre las directrices que pretendían mantener los profesionales de la radio y algunas recomendaciones de los consultores, como en el caso de Juan Pablo Colmenarejo. ¿Tiene la actual dirección de la Cope la convicción de que hay que mantener en todo caso esas recomendaciones, aunque eso suponga la salida de los comunicadores?*

R: En mi caso concreto, yo he llevado varias gorras en la casa, aparte de llevar la programación, también he sido director de comunicación del grupo. Y te puedo decir que muchas de las cosas que se publican en confidentiales y medios... cualquier parecido con la verdad será pura coincidencia. En el caso concreto de Juan Pablo, que es un gran comunicador al que aprecio y quiero desde hace muchos años, él considera que se acaba su contrato y que no quiere seguir en Cope, probablemente porque lo que la empresa le está ofreciendo o diciendo no le apetece hacerlo o porque él no cree que es lo que tenga que hacer... en fin, eso tendrá que decirlo Juan Pablo.

Lo que cambia de algún modo es que ahora la empresa tiene muy claro qué modelo seguir. Y busca comunicadores que, no solo estén cómodos con esta dinámica de trabajo entendiendo lo que hacemos, sino que estén muy a

favor de obra. Y hablo en genérico, no del caso concreto de Juan Pablo, que terminó un contrato y no quiso seguir. Si le preguntas a él, te lo contará.

Ahora bien, si me preguntas como responsable de la estrategia de programación... ¿qué tipo de comunicador necesitas para el tiempo actual? Pues necesito un comunicador que entienda muy bien las necesidades de los oyentes. Y que entienda que la radio ha cambiado: durante muchos años, en la radio española, hemos hablado de arriba abajo, porque nosotros le decíamos a los oyentes lo que era importante, lo que tenían que pensar, lo que tenían que hacer o decir, y eso ha cambiado. Nosotros tenemos que estar muy cerca de los oyentes. Y si los oyentes nos dicen que tenemos que hablar de determinadas cuestiones, pues tendremos que intentar hablar más de esas cuestiones, sin renunciar a lo que somos y a lo que pensamos que es mejor para la audiencia.

*P: Al entrevistar a Carlos Alsina, me dijo que, en su caso, el trabajo de las consultoras le sirve para escuchar una serie de recomendaciones, pero que es él quien toma siempre la última decisión, incluso para mantener contenidos que los consultores desaconsejaban. ¿Existe esa misma libertad en el caso de la Cope?*

R: Sí. Y además ahora nosotros trabajamos con un plantel de comunicadores que entienden que, para hacer tu trabajo, necesitas cuanta más información mejor. Y lo que les planteamos es... vamos a ajustar por aquí, un poquito más de esto, un poquito menos de esto... y dentro de eso, pues hay un diálogo concreto. Esto no es una dialéctica de imposición. Se supone que uno está aquí porque le apetece trabajar con criterios que son profesionales. No hay nada que garantice más la libertad de un comunicador que saber con qué cartas juega. Al final tú le dices: “mira, estas son las reglas del juego, esta es nuestra forma de trabajo, y en ninguno de los casos, te vamos a decir que

hagas lo contrario de lo que tú consideres”. Porque, además, lo bueno de trabajar de esta manera, es que al final las cosas se demuestran. Cuando uno hace las cosas que cree que están bien orientadas, eso está refrendado por oyentes, cifras y datos... no hay mayor necesidad de imponer nada. Y, al revés, exactamente igual. Esto es una cuestión de marcar prioridades. Hay cosas que son importantes y cosas que lo son menos. Y que, como en todo elemento narrativo de comunicación humana, hay una cierta tensión dramática que le da un poco de vida..., pero es la misma tensión dramática que se vive en una redacción cada día a la hora de configurar un periódico, un informativo o un programa... interviene mucha gente, opinan...

También creo que la investigación no intenta cambiar a los comunicadores. Lo que intenta es potenciar sus puntos fuertes. Y así lo hacen quienes lo entienden de esta manera. Pero si esto se convierte en una especie de guerra dialéctica en la que “vienen aquí a decirnos lo que hago mal...” yo he trabajado con muchos comunicadores y los más inteligentes que conozco son los que entienden esto como una ayuda y no como una intromisión o algo que pueda distorsionar su trabajo o su esencia. Insisto, lo que buscamos son comunicadores con personalidad, no queremos comunicadores que sean todos iguales, ni lo quieren los oyentes. Esto supone exponerte un poco más al análisis de la audiencia, de tus clientes, que dicen: esto me gusta, esto no lo entiendo, esto me gustaría que lo hicieras más así... y algunas cosas se consiguen consensuar y otras no. Es una forma de ver los resultados, y cuando te recomiendan algo y ves que funciona, pues vas a querer que te digan más sobre esto. Si lo hicieras y no funcionara, pues obviamente no.

*P: ¿Pueden las recomendaciones de las consultoras ocasionar que las cadenas generalistas se parezcan cada vez más entre sí, al menos en el aspecto formal?*

R: No. El principal problema que puede hacer que nos parezcamos es el sistema de medición que tenemos, el EGM, que mide, no lo que la gente escucha, sino lo que la gente recuerda. Y eso hace que tengamos parrillas con programas muy largos, con esquemas que se repiten... eso nos condiciona mucho.

Con la investigación y estas nuevas herramientas lo que podemos es diferenciarnos de los competidores. Ahora podemos buscar dónde está tu crecimiento potencial, tu identidad de marca, y dónde te vas a posicionar para ser diferente y de calidad, y eso es lo que buscamos todos. Cada uno va a posicionarse en un nicho, aunque a veces colisionemos porque buscamos ocupar el mismo espectro narrativo, ideológico o de entretenimiento. Pero lo que nos van a decir los oyentes es: para contar conmigo tienes que estar aquí; y al otro le dirán: conmigo tienes que estar aquí. Al final es un juego en el que no tienen que hacer que seamos todos iguales.

*P: Usted afirma en su tesis que hacer pivotar la programación en torno a la estrella "puede ralentizar la consolidación de un proyecto de marca que vaya más allá de los grandes nombres y que busque fidelizar a la audiencia". En este sentido, ¿cree posible un cambio de cultura en la Cope de cara a que tenga la paciencia suficiente para cultivar a sus propias estrellas y favorecer de ese modo una mayor fortaleza de la marca emisora frente a la marca comunicador?*

R: Yo creo que, al introducir este elemento nuevo, que es analizar la información de lo que los oyentes quieren, analizar el mercado y ver tus necesidades, tu hueco, cuando ves cómo te perciben, dónde tienes más crecimiento... a la hora de elaborar una estrategia de programación, intentas que los valores de marca que tienes y que quieres potenciar, estén muy vinculados a los valores de marca de determinados comunicadores. Y entonces se da una conjunción. En nuestro caso, estamos intentando construir

valores de marca universales que encarnan nuestros comunicadores. Es decir, no intentamos dejar en exclusiva que la estrella haga buenamente lo que quiera... y no se trata de demonizar lo que hacían, eran otros tiempos, había otras herramientas... y cuántas veces, ahora al presentar resultados, te das cuenta de que mucha gente que lleva muchos años en la radio te dice... siempre había pensado que esto era un bodrio... y lo ves confirmado con datos de oyentes en tiempo real, en un *focus group*, en un estudio estratégico... Yo llevo diez años trabajando en investigación, y de todo lo que he visto nunca me ha sorprendido absolutamente nada. Nunca he visto nada tan raro como que, por ejemplo, te digan que ahora te tienes que dedicar a hacer contenidos de corazón porque es lo que pega y lo que te piden los oyentes. Al final los oyentes te piden cosas muy normales, muy del oficio... tampoco tiene más.

Creo que si eres capaz de poner toda la potencialidad que hay en tus comunicadores en la imagen de marca que quieres construir estás poniendo en el mismo carril dos motores que van a conseguir también que puedas crear tus propios comunicadores.

Para la Cope del futuro quiero comunicadores que sepan trabajar más cerca de los oyentes, que sepan entender las herramientas que tenemos de los estudios estratégicos, de la propia investigación, de las claves que te da el *streaming*. Hace mucho tiempo era impensable que le dijeras a una estrella algo más que los datos de la última ola del EGM, que es lo que configuraba de algún modo la estructura de parrilla de una emisora de radio.

## Entrevista a Javi Nieves

(Director y presentador de 'Buenos Días Javi y Mar' en Cadena 100.  
Realizada el 11 de noviembre de 2019)

*P: ¿Conoce el trabajo que hacen las empresas de consultoría en algunas emisoras de titularidad privada?*

R: Sí, lo conozco y trabajo mano a mano con ellos, menos en la parte musical, pero en la parte de contenidos trabajamos codo con codo.

*P: Usted tiene experiencia en la radio generalista, ya que estuvo al frente de uno de los tramos de La Mañana de Cope y, sobre todo, en la radio musical. ¿En qué se parece y en qué se diferencia el trabajo de estas consultoras en un modelo de radio y en el otro?*

R: En la radio musical es mucho más concreto, porque los mensajes son más cortos; pero en ambas van a lo mismo: definir el tipo de oyente al que te quieres dirigir, qué es lo que busca el oyente que te sintoniza. Lo que hace la consultora es definir el perfil del oyente y cuáles son los intereses. A partir de ahí, tienes que, con tu creatividad y tus armas, buscar una manera de dirigir al oyente, pero sabiendo, por ejemplo, el tiempo de escucha, que puede limitarte el mensaje; y de qué manera captar la atención del oyente lo antes posible.

*P: En Cope se hicieron una serie de recomendaciones cuando Radio Intelligence empezó a trabajar con la emisora en las que se decía que en los programas debía haber menos tertulias y entrevistas y más opiniones de expertos, que las secciones debían durar menos de diez minutos, evitar las llamadas en directo de personas muy mayores.... ¿Cree que recomendaciones*

*como estas pueden hacer que el locutor se sienta encorsetado y que le resulte difícil conjugadas en el directo?*

R: Sí que es un cambio de chip. Voy a empezar por la radio musical, que fue la primera que empezó a trabajar con consultoras. La radio musical, hace diez o quince años, trabajaba de una forma totalmente distinta. Eran prescriptores, especialistas en música que usaban su criterio a la hora de seleccionar las canciones que pensaban que les gustaba a los oyentes. Y muchas veces se equivocaban. En la radio musical nunca se sabe si el oyente escucha lo que suena porque quiere o por repetición. Esa sería la primera discusión. Se ha demostrado que el tiempo ha cambiado y las costumbres del oyente también. Antes, la única ventana para oír radio era la radio y, por lo tanto, la repetición en la radio de diferentes canciones era determinante para que una canción se convirtiera en un éxito o no. Eso deja de existir con la globalización, el acceso de la gente a los contenidos musicales, que ya escucha música a través de plataformas como Spotify o YouTube. Al cambiar la forma de escucha, cambian también las costumbres del oyente, que ya no idealiza lo que pone un prescriptor y que empieza a tener criterio propio. Eso supuso un cambio importante a la hora de decidir qué tipo de persona tiene que hablar y qué tipo de persona tiene que poner las canciones.

En la radio generalista también se tiende a unificar, junto con el criterio del director del programa, una serie de opiniones, contenidos, tertulias... pero moviéndote un poco por tu intuición. Lo que aporta la consultora es que no se basa en intuiciones, no tiene ninguna ideología, ni siquiera toma decisiones, sino que te dice lo que el oyente consume y la manera en que consume. Luego tú puedes hacer caso o no a la consultora, pero sabes que si no lo haces vas a perder oyentes. Lo que sí decía la consultora es que había un exceso de tertulias, porque la gente estaba cansada de escuchar tertulias

eternas en la radio y que, más que opinión, el oyente demandaba era y es una explicación de las cosas que ocurren por parte de expertos.

*P: Carlos Alsina cree que las recomendaciones de los consultores son más o menos útiles, pero que él no tiene ninguna obligación de aplicarlas. De hecho, asegura que él mantuvo –por intuición- muchas de las cosas que los consultores le dijeron que no funcionaban en su programa y que tres años después han acabado funcionando. ¿Cómo de complicado es ese momento en el que dudas si aplicar las recomendaciones de una consultora por cuyos consejos ha pagado una gran cantidad de dinero la empresa? ¿Hasta qué punto uno tiene margen de libertad para aplicar o no lo que recomiendan esos informes?*

R: Las consultoras no toman ni imponen ninguna decisión. A mí en ningún caso me han impuesto nada. No son quienes. Son agentes externos que no deciden nada, es el jefe de cada departamento el que decide en qué se les hace caso y en qué no. Y luego está tu criterio. Tú te puedes empeñar... y puedes considerar un acierto relativo algo que a lo mejor hubiera tenido más repercusión si lo hubieras hecho de otra forma. Nunca lo vas a saber. Si a ti te dicen que el tiempo de escucha del oyente es 11 minutos y que en ese tiempo tienes que incluir explicación de un tema, opinión sobre él y participación del oyente... y tú no lo haces porque consideras que en esos minutos tienes que hacer una tertulia, y lo empaquetas bien, puedes tener mejores resultados. La clave está en el arte de conjugar el saber hacer en radio, esas estadísticas y la opinión del oyente. Pero la misma opinión del oyente puede modificarse dependiendo de lo que haya en el mercado.

*P: La radio generalista española, y especialmente desde los años 80, ha sido una radio cálida, de autor, de estrella, y en el caso de la Cope de un modo muy especial, con Luis del Olmo, Encarna Sánchez, Antonio Herrero, José María García, Federico Jiménez Losantos... grandes estrellas que decidían cada*

*contenido, lo que duraban, que tenían incluso libertad para acabar su programa cuando quisieran, aunque la parrilla dijera otra cosa. ¿Cree usted que el actual modelo de la empresa, en la que se le da mucha importancia a la estrategia de consultoría, puede hacer que la Cope pierda ese alma o esa calidez?*

R: Ahora mismo en Cope se están intentando conjugar las dos cosas. Ahora mismo ahí está el comunicador mejor valorado, la estrella indiscutible de la radio de mañana, Ángel Expósito, que ha cogido un peso específico en la radio, y los comunicadores de Deportes; una cosa no quita la otra, ellos quieren hacer las cosas lo mejor posible y que les oiga el mayor número de personas, y lo que van a hacer es seguir los consejos, a ellos les interesa también. En Cope se están intentando conjugar ambas cosas, que no son excluyentes.

*P: ¿Cree realmente que estos estudios de mercado son una herramienta válida para conocer al tipo de oyente medio de la radio?*

R: Si están bien hechos, sí lo son. Te va a dar un perfil determinado, un oyente de una gran ciudad, pero ahora ya no hay tanta diferencia, el mundo rural ya no tiene el peso que podía tener antes. Te va a dar una dimensión del oyente de Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia, Bilbao... lo que comentabas antes de si se oían o no a oyentes de una determinada edad... bueno, eso se hace en televisión también, se pretende que se oiga por la radio a gente que es como tú, que tú cuando oyes la radio digas “esta es mi radio, la gente que me habla a mí”.

*P: ¿Estrategias como la de personalizar al oyente en un tipo concreto, o el hablarle de tú, o repetir en una hora de programación frases parecidas ayudan a conectar con el oyente?*

R: Eso no son recomendaciones propias de una consultora. Lo que te puede decir es que hace falta cercanía. Una consultora te dice cosas muy obvias, no descubren nada. Carlos Herrera llama de usted al oyente y Expósito le habla de tú, cada uno donde más cómodo se siente.

Sobre lo de repetir frases, hay un libro que a mí me gusta mucho que es *De la noche a la mañana*, de Jiménez Losantos. Ahí explica cómo se tiene que transformar de tertuliano a director de programa y explica que en quien primero se fija es en José María García, y cómo coge de él algunos trucos como repetir algunas frases al principio de cada hora. Eso no es nuevo, no es cosa de consultores, también lo hacía Buruaga, lo ha hecho toda la vida Antonio Herrero, eso es de manual de radio.

Si tú consigues que el oyente asocie una frase contigo, acabas de ganar una barbaridad de posicionamiento. Y si esa frase, como lo hemos intentado nosotros, encima incluye el nombre del programa, lo que intentas es que la gente recuerde el nombre del programa... lo que te preguntan cuando hacen las encuestas del EGM es cómo se llama el programa que escuchas, si no lo recuerdas... Nosotros lo hicimos con esa intención y no porque lo haya impuesto ningún consultor. A ti te dan un dossier, te lo explican, y tú escoges lo que quieres. No es un manual que te constriña y te convierta en una máquina haciendo cuatro cosas.

## Entrevista a Harold Austin

(Consultor de radio independiente.

Realizada el 18 de diciembre de 2020)

*P: Las consultoras han ayudado a mejorar la profesionalización de la radio, sobre todo la musical. ¿Qué puede aportar un consultor externo a un directivo o programador de radio?*

R: El rol de un consultor está marcado por las necesidades del cliente. Una cadena puede necesitarte para que trabajes con el *morning show*, otro cliente puede querer que le ayudes con la música, otro con el *marketing* de la emisora... lo que marca el rol del consultor son las necesidades de la emisora. Hay una relación muy estrecha entre el consultor y el director de la cadena. Respecto a la música, el consultor puede ayudar mucho con la investigación: cómo interpretar los resultados, como implementarlos en antena, qué clase de música va a sentir -crear impacto emocional-, qué canciones son las que requieren mayor rotación, ayudar a estipular relojes y categorías, etc. Aparte de la música, un consultor puede ayudar trabajando con los locutores, ya sea directa o indirectamente. Es decir, un consultor puede ser una persona que guía, que ayuda y que se adapta a las necesidades de lo que necesita el director de la emisora.

*P: ¿Cuáles son las principales resistencias con las que, sobre todo al principio, se encuentran los consultores?*

Yo creo que cada vez que se va a incorporar una nueva técnica o algo que no se ha hecho en el mercado, es inevitable que haya cierto nivel de resistencia. Lo más común es: "Mira Harold, esto me parece bien, pero en este país no funcionaría". Esto requiere un proceso de saber cómo vender la nueva

idea y dar ejemplos concretos para que el directivo entienda cómo se van a ir adaptando e introduciendo los cambios. Un ejemplo de lo que me ha tocado vivir los últimos cinco años: Desde 2014 la mayoría de los test musicales que hacemos son online, ya que, económicamente tienen menos costes y, además, ofrecen más ventajas que los test presenciales. Pero cuando empezamos a ofrecer las pruebas online a nuestros clientes, recibimos una reacción, no negativa, pero sí algo así: “Mira es que yo estoy acostumbrado a ir al hotel y ver a mi oyente, ver si es mi perfil o no... blablablá”. Me tocó cambiar el chip mentalmente y reintroducir nuevos conceptos con clientes con los que ya había trabajado, que estaban acostumbrados a hacer las cosas de cierta manera, y a los que me tocaba venderles esta nueva técnica. Cuando empezaron a ver los resultados se fiaron y se dieron cuenta de que (los test online) te permiten investigar un poco más a fondo y que, además, son más baratos.

También puede haber miedo e incertidumbre. Si a esto le añades que estás hablando con un conductor en antena con un ego muy grande, que te va a decir: vale, tú eres consultor y conoces el mundo, pero no conoces Madrid como yo... Es una etapa que lleva tiempo.

La clave es poner a la persona en el centro, que toda la investigación sirva a ese fin; pero al mismo tiempo, en los últimos 20 años el locutor de radio musical ha perdido presencia. ¿Cómo se conjugan ambos factores? Bueno, lo más importante es que el servicio que un consultor ofrece al cliente ofrezca resultados. La mejor manera de medir los resultados es lo que se hace en antena y, sobre todo, cuando sale el EGM. Es muy importante poner al oyente en el centro, tener muy en cuenta cómo va a reaccionar. La música es la columna vertebral de una emisora musical, por eso tiene que ser la estrella. Eso no significa que los conductores tengan que tener un papel minúsculo. Por supuesto que no. Ahora más que nunca, el locutor debe tener un papel

importante en el desarrollo de la antena, porque la mayoría de emisoras ponen la misma música. En las emisoras de fórmula, el locutor debe jugar un papel pero la música es la estrella. El locutor debe complementar la imagen de la radio. Uno de los desafíos más comunes es cuando el locutor te dice que 15 o 20 segundos no son tiempo suficiente, que necesita uno o dos minutos en antena. Pero en la radio hay un dicho que yo uso mucho: menos es más. Hay locutores que son muy buenos que, en 10 o 15 segundos, te saben vender el mensaje. No lo puedes comparar con un *morning show* o con un programa generalista, por supuesto, pero el rol de locutor es el de complementar.

*P: ¿Cómo se puede adaptar este modelo que busca prolongar en el tiempo el impacto emocional sobre el oyente a la radio generalista?*

R: Son dos mundos completamente diferentes. La radio generalista es donde te permite tener voz y opinión en cada intervención; sobre todo en la radio generalista española, donde cada emisora tiene una tendencia política. Eso dicta el perfil y el discurso que va a tener cada emisora. A lo largo de mi carrera, lo que he visto es que personas que han trabajado en un *morning show* tienen la oportunidad de hacer una transición a la radio generalista. Lo vimos en Cope con el caso de Javi Nieves. Hubo un tiempo en que hacía el *morning* en Cadena 100 y luego hacía un par de horas en la Cope. Pero son dos mundos totalmente diferentes, noche y día, manzanas y naranjas. No es lo mismo que alguien te haga un turno de 4 horas de radiofórmula a que te haga un programa de 4 horas en una radio generalista. Muchas veces, las personas que no son de nuestro ámbito de la radio dicen que es que “cualquier persona puede hablar”... (Risas)... Sabemos que eso no es la realidad. Un programa de 4 horas de radio convencional requiere mucha más gente.

*P: ¿Tiene más peso el elemento intuición en la radio convencional que en la musical?*

R: Definitivamente. La intuición es muy importante en la radio, generalista o musical. La intuición te va a ayudar a diferenciarte siempre y cuando te mantengas en la línea de la programación de la emisora. Imagínate que ahora Carlos Herrera llegara a la Cope y empezara a defender cosas propias de la izquierda... olvídate. Pero la intuición de la persona es muy importante y en la radio generalista te permite que te fíes más de este elemento y utilizarla más.

*P: En el caso de Cope se aplican recetas parecidas a las de Cadena 100: secciones cortas, intentar rejuvenecer a la audiencia con determinadas frases... hay que decir "la cadena Cope" y no "la Cope", hablar en primera persona... Los críticos dicen que eso es perder el alma de la radio española y perder la magia de la estrella que empezaba y acababa cuando quería... ¿Hay algo de razón en esas críticas?*

R: Sí y no. Conozco al consultor de Cope, vive aquí en Los Ángeles y es amigo mío. Es alguien muy profesional y como consultor de radio generalista es muy bueno. Se nota en el gran trabajo que ha hecho con Carlos Herrera. Va mucho más allá de decir "Esto es Cadena cope" en vez de "la Cope". Estas cuestiones son lo que llamamos los *basics*. Cuando yo trabajaba con Kiss FM, decíamos "kiss FM, la mejor variedad de música", y los locutores lo machacaban cada media hora: es un mensaje subliminal, quieres recordarle al oyente constantemente que es tu emisora. Siempre es necesario reforzar los básicos. Es papel del locutor juega un rol fundamental para que la radio no pierda el alma y el corazón. Debe defender el mensaje con alegría e ilusión. En eso el papel del locutor es inigualable.

*P: Si miramos al futuro de la radio, a nivel mundial, ¿qué vías está explorando la investigación en radio para conocer mejor a las audiencias y poder dar consejos mas eficaces?*

R: Hay vías tradicionales y hay nuevas técnicas que se están implantando. Debemos darnos cuenta de que la forma en que se programa una radio es diferente al modo en que lo hacen las plataformas de *streaming*. No se puede competir entre esos modelos, son completamente diferentes. Siguen teniendo vigencia las técnicas de investigación tradicionales que se han venido aplicando, es necesario saber, y ahora más que nunca porque tiene una bandeja de opciones más amplia, lo que el consumidor quiere oír. Hay nuevas técnicas que se deben utilizar, por ejemplo, para la investigación de los podcast, para ver el consumo de redes sociales. Hay que saber cómo integrar las redes sociales en el ámbito de la radio; y cómo reflejarlas. Pero tener suma conciencia de que esto no va a sustituir la forma en que se hace la radio. He visto que hay algunas emisoras que se han tirado tanto a las redes sociales que se han olvidado de mantener la antena tradicional. Y por querer satisfacer a los usuarios de radio se han olvidado del grupo mayoritario que escuchaba la radio por el sistema tradicional.

*P: Ese oyente de radio tradicional cada vez es más mayor y el consumo a través de plataformas móviles está disparado.*

P: El reto de la radio a nivel mundial es encontrar maneras de seguir atrayendo al oyente joven. La radio tiene que hacer todo lo posible para empezar a poder integrarse en la vida de la gente joven y mantenerse vigente en la vida del oyente tradicional. En la época de nuestros padres y abuelos, mirabas la tele y la radio: ahora hay *streaming*, televisión, internet, tengo Netflix, etc. La bandeja de oferta que tiene el consumidor actual es tan amplia que lo que la radio debe hacer es jugar en esa bandeja, donde siempre va a ser

una opción. Antes era tele o radio, ahora hay muchas más opciones. Pero la radio tiene una gran ventaja: permite mantener un vínculo emocional entre el comunicador y el oyente, y la radio puede sacar provecho de eso.

*P: Da la impresión de que la tecnología va muy por delante de lo que se está haciendo. En el caso de España, se siguen haciendo programas de radio como se hacían hace 50 años. Hay cierto conservadurismo y no se arriesga. Quizá porque siguen pensando en el oyente de la FM del atasco.*

Yo tengo amigos en España que me dicen: yo ya no escucho la radio. Es gente muy metida en el podcast. Pero a pesar de eso, la penetración de este formato todavía es baja en la mayoría de los países. No puedes quedarte haciendo las cosas como las hacías antes; ahora más que nunca hay que tener la mente abierta y flexibilidad para aceptar los cambios. Esos cambios no pueden ser tan rápidos que el oyente tradicional diga... “¿Qué está pasando?” Hay que encontrar un punto medio, en el que se vayan reflejando los cambios de redes sociales, del podcast, pero manteniendo los principios básicos de la radio. Estamos en un proceso de evolución que requiere mantener el ojo y el oído muy abiertos para adaptarse a los cambios. Para mí, lo más beneficioso sería un proceso evolutivo, no una revolución.

## Entrevista a Raúl Domingo de Blas

(Consultor de radio independiente.

Realizada el 20 de noviembre de 2020)

*P: ¿A qué asocias el concepto de estrategia aplicado al ámbito de la radio?*

R: Tiene un enfoque muy claro y directo, que es poner al oyente en el centro de todas las operaciones y de toda la actividad de la emisora.

*P: En ese proceso, ¿tiene más capacidad la empresa que el locutor con su mera intuición?*

R: Hay una cuestión cultural, que tiene que ver con la cultura de las empresas y de cómo las operaciones se conciben. La clave es saber desde dónde me estoy aproximando a mi audiencia. Hay que poner en valor la intuición, ese sexto elemento que es el conocimiento innato que lleva el profesional, que tiene que ver con su vocación, sus habilidades, sus capacidades... y que es difícilmente evaluable. Es un intangible. En la radio hablamos de radiogenia. ¿Por qué un comunicador conecta y otro no haciendo lo mismo, teniendo los mismos ingredientes...? Tiene que ver con esos elementos que, si me permites, tiene que ver con la magia de la comunicación, de la que cada vez sabemos más cosas y tenemos mejores aproximaciones, pero, al final, la pregunta es... ¿por qué empatizas más con una persona que con otra? Ahí juegan muchos elementos. Hay quien, de manera innata, tiene esos ingredientes y los tiene en mayor medida. Todos los grandes profesionales que han tenido la capacidad de llegar a grandes públicos tienen una serie de ingredientes en común, que son los que les dan esa fuerza. La intuición es importantísima. En cuanto a la investigación, la clave es cómo se conjugan ambas variables. Es importantísimo no poner en riesgo esa

intuición. Y esa capacidad creativa del profesional, hay que estimularla todo lo posible. Hay que darle ese punto de... te voy a dar la capacidad de tener otras herramientas, otro *feedback* que, si sabes jugar con él va a potenciar ese recurso innato que tienes. Te está dando claves de conocimiento de tu público... está muy bien ese olfato, pero si, además, le podemos dar un cierto punto científico y de método nos permite llevar ese talento al siguiente nivel.

*P: ¿De qué manera el responsable de la investigación entabla el diálogo con ese locutor estrella que, o no quiere escuchar, o lo interpreta como una amenaza, como una intromisión en su libertad creativa?*

R: No es una relación fácil, especialmente cuando el comunicador es consciente de su poder, de su fuerza y de lo que él sabe que le ha funcionado y le ha hecho llegar a dónde está. Uno de los principales problemas tiene que ver con los egos. Y ahí ya hablamos de cuestiones que tienen mucho que ver con la psicología. La clave del interlocutor que se sienta con una estrella es esa capacidad de conocer la psicología humana y poderse acercar desde una posición de absoluto respeto, de humildad... es una labor muy próxima a la del coach. Los grandes profesionales que están haciendo buenos trabajos con estrellas de la radio de todo el mundo están haciendo esa labor de coach. Lo que hacen es ese trabajo de *coach*, que ayude a ver al profesional las cosas que, por su carácter, por sus bloqueos, por sus propias barreras, no se está permitiendo ver. Se trata de ayudarlo para romper esos bloqueos y dar el salto al siguiente nivel. Y, desde ahí, aprender a recibir esos consejos y valorar qué hacer con ellos. Que, en muchos casos, será no hacerles caso. Y en otros, dirá: mira, me voy a quedar con esto, que encaja además con el conocimiento que yo tengo por mi experiencia, y me va a ayudar a romper esta manera que yo tengo, cuando utilizo esa coetilla o ese mecanismo que está generando rechazo y me está poniendo en riesgo con este tipo de gente.

*P: ¿Cree que las empresas deben tener la opción de hacer algo más que sugerir a esas estrellas? Es decir, deben poner decir... mira, esto no es opcional: la sección debe durar 8 minutos y no 15.*

La clave son los resultados. A mí se me hace difícil encontrar una norma que, en un momento dado, no se pueda romper. Esta tendencia, a través de la consultoría, recomienda secciones cortas que permitan una secuencia tipo *story telling*... pero para mí hay algo primordial, que es la capacidad de crear grandes momentos emocionales en la radio, que es la madre del cordero. Y cuando tú estás en uno de esos momentos, de nada sirve decir que no me puedo pasar de 6 u 8 minutos, porque puedo estar rompiendo ese momento mágico y eso generará confusión en el oyente. Lo más difícil para mí es integrar cómo se incorporan los recursos para adaptarlos a cada coyuntura, más allá del día a día. Y además eso se puede medir, si vas viendo que ese contenido o esa sección se cae, demonios, cuando tú sistemáticamente vas viendo que ese contenido se cae y genera rechazo... tendrás que preguntarte por qué. Este es un trabajo que, más allá de las máximas generales que se hayan estandarizado, tiene que ver con los procesos de mejora continua: estoy sentado contigo día a día, ofreciéndote recursos para poder llevarte al siguiente nivel.

*P: ¿Qué datos diferentes aporta la investigación respecto al EGM?*

R: No tiene nada que ver. El EGM es imprescindible, pero se trata de crear un ecosistema con los datos. El EGM o la fuente de conocimiento que utilice, me da información sobre lo que la gente hace, pero nunca me va a rebelar por qué la gente hace lo que hace. Yo siempre digo que hay que prestar más atención al EGM cuando los datos son negativos que cuando son positivos. Porque te está revelando que algo está pasando, pero no te dice por qué. La única manera de conocer ese porqué es disponer de otras

herramientas que me ayuden a tener un conocimiento más profundo, a desvelar esas claves de comprensión de cómo es la relación del oyente con la radio, con el comunicador, con la música... hay que poder desvelar esas claves y controlar esos elementos sobre los que yo puedo intervenir.

*P: ¿Es posible la traslación del sistema de consultoría de la radio musical, donde empezó, a la generalista?*

R: Hay que adaptar el sistema. Las herramientas nos sirven, pero hay que adaptarlas. Las herramientas están concebidas para la radio musical, para investigar reacciones emocionales desde secuencias breves de canciones... en la mayor parte, canciones que son reconocidas... se busca impulsar reacciones emocionales. En la investigación, al analizar un formato de radio musical o cuando estamos evaluando canciones, lo que hacemos es comprender la reacción emocional que tienen en los oyentes. Que la música genera emociones es una máxima que todos sabemos, se trata de saber cómo podemos equilibrar esas emociones para crear una experiencia lo más alta posible, mantenida arriba lo máximo posible. Ese es el reto. En el caso español, hemos aprendido muchas cosas en el tiempo.

Yo llegué a la radio del mundo de la empresa, del *marketing*, en el que había visto empíricamente cómo conocer a tu consumidor ayudaba a las marcas a generar mejores resultados y una mejor conexión con sus targets y con sus públicos. Y cuanto mejores eran esas claves de conocimiento, mejores resultados. No todos los profesionales de la investigación hacen bien su trabajo. Pero desde esa aproximación que en el mundo del *marketing* se llevaba décadas haciendo, era muy sorprendente que en el mundo de los medios no se hiciera. Para mí era un misterio... ¿por qué razón el periodista está imbuido con un recurso instintivo que le da la capacidad de conocer lo que quiere su público si no hay ninguna otra industria en la que eso sucede?

Probablemente, el director de *marketing* de Coca Cola conoce muy bien su producto, pero cualquier iniciativa que tome sobre su producto lo investiga y lo evalúa antes de dar un paso ¿Por qué eso no sucedía en la radio? Para mí era un misterio. Y es verdad que en las universidades se enseña muy bien a ver cuándo una noticia es más o menos relevante, pero, si a esa formación le integro otros ingredientes y les doy un soporte científico que ha demostrado su eficacia, el resultado será mucho más rico. Se trata de aplicar criterios científicos al mundo de la radio, no solo desde el EGM, sino desde las distintas herramientas de investigación que empezaban a existir en el mercado; y en los últimos años haciendo experiencias desde el ámbito de la neurociencia, y de cómo nos permite conocer cómo son las reacciones, nos permite entrar a un ámbito mucho más profundo de la comprensión de los procesos mentales. Los estudios cualitativos nos desvelan claves muy relevantes que ahora podemos enriquecer con esa información de los procesos mentales que nos aportan los estudios neurocientíficos. La clave es cómo utilizo esa información.

En el mercado se han extendido una serie de tópicos sobre los consultores, que si lo que hacían era uniformizar la radio, que estaban destruyendo los formatos radiofónicos... los datos son significativos. Cuando empezamos a aplicar modelos sistemáticos en la radio musical, en España había 8 o 9 millones de oyentes de ese tipo de radio. España es de los pocos mercados del mundo en el que, por múltiples razones, la radio musical ha tenido siempre menos audiencia que la radio hablada. Pero en el mundo, desde siempre, las radios que dominan el mercado son las musicales. ¿Por qué la radio musical no rompía ese hito en España? Bueno pues al empezar a aplicar esos modelos, por primera vez la radio musical superó a la radio hablada. Llegó a alcanzar casi los 15 millones de consumidores. Alguna parte de implicación en ese resultado tendrá la investigación.

*P: En esa traslación a la aplicación de esos modelos a la radio generalista, hablabas del impacto emocional en el oyente, de los aportes de la neurociencia... ¿cómo se buscan impactos emocionales en formato eminentemente periodístico como, por ejemplo, la sección económica de un programa?*

Previamente a ese estudio del mercado, hay que ver en qué medida tiene o no sentido poner esa sección a esa hora, si es porque me quiero diferenciar de la competencia; si es porque quiero crear una oferta que nadie está dando... Hecha esta salvedad, cuando tú decides hacer un determinado contenido a una hora concreta, porque entiendes que es una estrategia acertada, entonces evalúas hasta qué punto ese contenido está generando impacto emocional. Te puedo exagerar que hay herramientas que te permiten saberlo. Uno de los problemas de la economía es el miedo, que es una reacción emocional. Cuando estamos escuchando información económica, esas emociones están operando. Si yo estoy agobiado porque tengo que pagar una hipoteca, y en la radio están hablando de si suben los tipos de interés, mi reacción será diferente a la de si en la radio hablan de información bursátil.

*R: ¿Y dónde se pueden evaluar esas reacciones, en un focus group?*

P: Se puede ver en un *focus group*... en nuestro caso, utilizamos una herramienta que va evaluando segundo a segundo cómo es la reacción del oyente, incorporando parámetros de atención, satisfacción, confianza, etc. Con esos parámetros vamos construyendo una nube de resultados que nos permite saber cómo evoluciona la reacción del público ante lo que está saliendo en antena.

*P: Siempre se ha dicho que la consultora ha homogeneizado la forma de hacer radio. Y sí es cierto que hay algunas fórmulas que se repiten, como el caso de Cope donde los locutores hablan en primera persona, se identifican al oyente*

*de tú, lo que ha sido romper un tabú... ¿Estas recomendaciones tienen una validez empírica?*

R: La aplicación empírica la demuestran los hechos, los resultados. Uno tiene que vigilar que está haciendo bien las cosas y corregir cuando haya errores. No somos infalibles. Pero, en línea con esto, yo creo que, desde la aportación de la consultoría en el mercado español, con ejemplos de éxito como Kiss FM, Cadena 100, 40 Principales, sí que hay una clave frente a ese tópico que cuestiona la labor de los consultores: el error tiene que ver con que, a veces, hemos sido demasiado rigurosos en la aplicación del método y nos hemos olvidado de la parte artística. La clave de uso de la investigación a la radio es cómo integramos el arte y la ciencia. No nos podemos olvidar de la parte artística. Si solo nos movemos en aplicar la parte científica, en el futuro, probablemente, los algoritmos lo harán mejor que nosotros. Si por algo se diferencia la radio es por su valor humano, es porque es una actividad desplegada por personas. La radio son personas que le hablan a personas. Esa capacidad de integrar la interpretación de unos datos con el arte y llevar eso a la antena es el secreto. Y a veces se hará mejor, otras peor, cometeremos errores, pero esa es la clave.

Has hablado de Ángel Expósito. Creo que es uno de los ejemplos de uno de esos personajes en los que la intuición como profesional de radio te dice: este es un personaje con madera y capacidad, pero al que nadie conocía mucho... Y cuando llega a Copey le dan la oportunidad, él se deja ayudar... y los resultados están ahí. Los mimbres estaban en él, tenía la madera como profesional, la capacidad de crear conexión con el oyente... Pero no había descubierto cómo se materializaba eso en resultados. Es un ejemplo claro del éxito de la investigación aplicado a la radio hablada.

*P: No puedo imaginarme a Encarna Sánchez, a Antonio Herrero, José María García o Luis del Olmo escuchando estos consejos de consultoría y no me los imagino pasando por estos aros.*

R: Ante eso, qué te voy a decir. Probablemente no lo necesitaban. Es verdad que hacían muy bien su trabajo. El contexto competitivo ha cambiado tanto, en cuanto a la coyuntura actual, que probablemente entonces era impensable. Hombre, yo le presenté estudios de consultoría a Luis del Olmo, a García, a Julia Otero, me tocó lidiar ese toro. En estos casos, simplemente era una cuestión de matiz. A mí me han escuchado ese matiz y ¿cómo lo aplicaban? Igual les contaba 20 cosas y aplicaban una. Si eso lo llevaban a la práctica y ayudaba a mejorar su programa, justificado estaba.

