

La radio corporativa como modelo de negocio: más allá de las pantallas

Miriam Rodríguez Pallares – UCM – mrpallares@pdi.ucm.es

Dolores Rodríguez Barba – UCM – lolar@ucm.es

Fernando Peinado-Miguel – UCM – peinado@ucm.es

Resumen / Abstract:

[ES] La innovación en comunicación, como es consustancial al propio concepto, rompe las barreras sectoriales y explora continuamente las posibilidades que nos ha traído la era de expansión tecnológica en la que nos encontramos. En esta ocasión, se analiza el concepto de radio corporativa a partir del caso de StreamRadio, ejemplificación de este proceso de ruptura que conjuga la estrategia empresarial, el marketing y la radio digital. La base epistemológica de esta investigación se fundamenta en el modelo *case study* y se elabora a partir de técnicas metodológicas como la entrevista en profundidad y la observación indirecta. Los resultados obtenidos nos permiten concluir que existe un nuevo nicho de actividad para la radio aún poco explotado, pero con un entorno favorable para su desarrollo.

[EN] Innovation on communication is breaking sectoral barriers and it is continually exploring new possibilities that the age of technological expansion is offering to us. At this time, the concept of corporate radio is analysed based on the particular case of StreamRadio that is an example of this breaking process and combines business strategy, marketing and digital radio. This project is based on case study methodology and applies in-depth interview and indirect observation. The results obtained allow us to conclude that there is a new niche activity for radio that is not being enough exploited, nevertheless there is a favourable environment for its development.

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

Palabras clave / Keywords:

[ES] Radio Corporativa; *Audiobranding*; *Soundbranding*; Comunicación Corporativa; Modelos de Negocio.

[EN] Corporative Radio, *Audiobranding*, *Soundbranding*, Corporative Communication, Business Model.

1. Introducción

La innovación en comunicación, como es consustancial al propio concepto, rompe las barreras sectoriales y explora continuamente las posibilidades que nos ha traído la era de expansión tecnológica en la que nos encontramos. Se pueden identificar manifestaciones muy variadas en diferentes ámbitos de la actividad comunicativa y, en esta ocasión, se pondrá el foco en la comunicación corporativa, más concretamente, en el estudio de las radios corporativas, uno de esos nuevos fenómenos emergentes que han sido impulsados, por un lado, por el deseo y la necesidad de innovación junto a la consolidación del perfil profesional emprendedor entre los periodistas y los profesionales de la comunicación audiovisual y, por otro, por la necesaria implantación de estrategias empresariales de bajo coste ligadas a la coyuntura socio-económica.

Existe una vasta literatura científica que trata sobre las imágenes e ideas de las cosas que se crean a partir de los estímulos visuales y auditivos (Arroyo, 2003) y donde podemos encontrar estudios en profundidad sobre el sonido, utilizado como uno de los recursos más potentes para fijar una imagen de marca en el consumidor (D'Amato, 2015). Este potencial ha sido largamente aprovechado en publicidad, de forma particular en la radio y, en este momento, se desarrolla bajo el concepto de *audio branding*, también, *sound branding*, *sonic branding* o *acoustic branding*.

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

Audio Branding describe el proceso de desarrollo y gestión de la marca por el uso de elementos audibles en el marco de la comunicación corporativa. Es parte de la comunicación de marca multisensorial y diseño integral de marca. Audio Branding tiene como objetivo construir sólidamente un sonido marca que represente su identidad y sus valores de una manera distintiva. El logotipo de audio, sonidos funcionales de marca, música marca o la voz de la marca son elementos característicos de Audio Branding (Audio Branding Academy, 2015)

Un diseño de *audio branding* se concreta en diferentes productos y servicios comunicativos que aprovechan la saturación de estímulos visuales para trabajar de nuevo con las imágenes auditivas. Tradicionalmente, y de forma muy particular, desde la aparición de la televisión como medio de comunicación mayoritario, las empresas han invertido mucho tiempo y dinero en la marca visual de la propia compañía y de sus productos, mientras que el sonido ha sido tratado como un elemento secundario o complementario a la imagen o, en el mejor de los casos, destinado a la radio exclusivamente, sin ninguna vinculación directa con la estrategia general de identificación de marca, simplemente como complemento.

El surgimiento de nuevos medios de comunicación con clara vocación de desarrollo y experimentación en narrativas transmedia (Scolari, 2013; Martínez-Costa, 2015) y la generalización del uso de dispositivos con una función de entrega de audio con calidad suficiente para la distribución de contenidos en formato *podcast* y en *streaming* –especialmente los teléfonos inteligentes– han ampliado las oportunidades para la comunicación corporativa en cuanto al diseño de marca de audio, pero también han aumentado los riesgos de provocar excesivo ruido y cacofonías, por lo que la eficacia y la eficiencia de la comunicación de marca pasa por la aplicación sistemática y bien estructurada de los estímulos acústicos. El *branding audio* puede ayudar en la optimización de la comunicación de la marca y en el diseño de un mejor entorno de sonido (ABA, 2015).

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

Con todo lo anterior, se puede avanzar una de las conclusiones que expondrá este trabajo: que, probablemente, la manifestación más completa de una aplicación sistemática y bien diseñada de las técnicas de *branding audio* sea la radio corporativa (Piñeiro-Otero, 2015), porque explica a los consumidores o usuarios la identidad, las acciones, la misión y valores de las organizaciones de forma estratégica y en el mismo lugar de consumo o de uso. Desde el lenguaje radiofónico, desde el medio que, a día de hoy, ha demostrado mayor capacidad para conseguir credibilidad y complicidad con la audiencia sin necesidad del sacrificio de la dedicación exclusiva. Aprovechando las ventajas de consumo bajo demanda que ha traído el *podcasting* (Gallego, 2010; Sellas, 2011 y 2012). Y es tan efectiva la radio en la construcción de la reputación que, como se verá en el estudio del caso elegido, StreamRadio, ya existen muy buenos ejemplos de desarrollo de radio corporativa como herramienta de magníficos resultados en comunicación interna, motivación y desarrollo de cultura empresarial.

En este trabajo, identificaremos las empresas españolas e internacionales que ofrecen entre sus servicios productos de radio corporativa y que presentan casos de éxito. Además, estudiaremos en profundidad, aplicando la metodología del estudio de casos, el modelo de negocio de StreamRadio, seleccionado por estar ideado y explotado por un equipo de periodistas y mantener entre sus principios configuradores la aplicación de las técnicas y narrativas del lenguaje radiofónico, como especialización del periodístico, en todos los contenidos que elaboran para sus clientes.

2. Estado de la cuestión.

Como ya se ha avanzado anteriormente, el desarrollo de internet ha provocado la aparición de nuevas formas de distribuir contenidos asociados a las diferentes actividades comunicativas y nuevos usos de los contenidos tradicionales. Tal es el caso de la radio que, más allá de la comunicación masiva, ha encontrado un hueco particular como herramienta de comunicación empresarial cuando se aplican las técnicas de *audio branding* y lo hace en forma de *podcasting*.

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

Aunque *audio branding* es un término reciente, ya están muy bien categorizadas la mayoría de sus expresiones: logo sonoro (sogo), *claim* sonoro, voz de marca o corporativa, canción de marca o corporativa, paisaje sonoro de la marca, diseño sonoro del producto, jingles y asociaciones con artistas (Piñeiro-Otero, 2015) y con la explosión del *branded content* podemos añadir una más, la radio corporativa en formato *podcasting* con una doble vertiente: externa e interna. En su desarrollo externo, su objetivo es compartir con el consumidor contenidos atractivos y de calidad, concebidos para enriquecer la experiencia de marca del cliente o usuario; de cara a la organización, de forma interna, su objetivo es contribuir al desarrollo de cultura empresarial y apoyar las dinámicas de motivación de las plantillas.

Como se desprende de nuestro estudio de caso, se pueden encontrar cuatro modelos básicos de radios corporativas (Sánchez, 2010): *staff radio*, radio institucional, *brand radio* e *in store radio*.

- *Staff radio* es un canal de comunicación interna con formato radiofónico convencional pensado como elemento de motivación organizacional y de comunicación interna. Existen casos de éxito como en Apple y Orange. En España, StreamRadio desarrolla, por ejemplo la radio corporativa del Grupo Thyssenkrupp.
- Radios institucionales. Son emisoras diseñadas para organismos públicos y otras entidades políticas, sociales o culturales. Como las emisoras que operan durante una campaña política a favor de un partido o un candidato, por ejemplo.
- *Brand radio*. En este caso, es fundamental el contenido, tanto musical como informativo y de entretenimiento, que está orientado a potenciar la identificación del usuario con los valores de la marca y su misión como empresa en el conjunto de la sociedad. Ejemplos de empresas que cuentan con este servicio son Galp FM o Holiday Gym.
- *In store Radio* es el formato heredero del hilo musical convencional, aunque existen algunas novedades en cuanto a la programación de contenidos, como la inserción de mensajes publicitarios de terceros gestionados por la propia marca y la automatización de las selecciones

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

musicales, pero el uso es el mismo: se utilizan para personalizar el ambiente de un espacio comercial o de un lugar de trabajo con la idea de crear un paisaje sonoro que repercuta positivamente en las personas presentes.

En el contexto actual, en el que contamos con herramientas de identificación, catalogación y gestión de contenidos directa por parte del usuario como Shazam, Spotify, SoundCloud, iTunes, etc., a todo ello se puede añadir una línea estratégica más en los diseños de *audio branding*: la potenciación de la participación del público al mismo tiempo que las empresas tienen una presencia activa en estas plataformas a través de contenidos musicales, segmentados y sociales, que suponen un paso más en esta experiencia de marca (Castelló 2010).

El término *podcasting* fue sugerido por primera vez en 2004 por el articulista de *The Guardian* Ben Hammersley, quién en un texto titulado *Audible Revolution*, reflexionaba sobre el resurgir de la radio *amateur* gracias al abaratamiento de costes en la distribución de contenidos de audio que había traído la aparición y generalización del formato de compresión conocido como mp3 y la gran popularidad alcanzada por los reproductores iPod de Apple. Hammersley proponía junto a *podcasting* los términos *audioblogging* y *guerrillamedia*, intuyendo así las posibilidades para el marketing y la construcción de marca personal y corporativa probablemente inspirado por las experiencias iniciadas por algunos profesionales muy conocidos del momento, particularmente Adam Clark Curry, presentador de MTV, conocido como *Podfather*. Adam Curry, como en otras ocasiones de la historia de los medios, supo aprovechar el momento tecnológico y pegarlo al más universal de los contenidos, la música, convirtiéndose así en el verdadero pionero de la distribución de contenidos de audio a través de internet y uno de los primeros creadores de marca personal en la web. Desde el 13 de agosto de 2004, junto a John C. Dvorak realiza el programa diario *No Agenda Show* y fundó la empresa *PodShow* en 2005.

En junio de 2005, *Apple* se decide por apoyar definitivamente la distribución de contenidos radiofónicos y musicales bajo demanda cuando comenzó a distribuir la versión 4.9 de iTunes para reproducir música en los ordenadores,

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

tanto en entorno Windows como Machintosh, sincronizando con los reproductores iPod.

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

El desarrollo y consolidación de la comunicación en movilidad –lo que implica la democratización de los dispositivos móviles y el acceso a banda ancha– ha redefinido los hábitos de consumo de los usuarios. Los cambios tecnológicos necesarios para que esta comunicación móvil prolifere están relacionados con la cultura de la participación y la inteligencia colectiva como estrategia para gestionar y producir conocimiento (Blanco, et. al., 2013). Por lo tanto, es cuando este tipo de comunicación y la tecnología que la soporta se convierten en habituales en la sociedad, cuando el *podcast* –base, como se viene diciendo, del servicio de radio corporativa– se populariza y se yergue como nuevo canal de distribución, cuyo consumo parece incrementarse “alcanzando las seis escuchas semanales por usuario de podcasts” como revela Aguayo (2015) quien también recupera el que, actualmente, parece un acertado pronóstico que alienta el modelo de negocio de la radio corporativa y fue difundido en un artículo de la revista Forbes, en noviembre de 2014 por parte de Dorie Clark –estratega de marketing de la Fuqua School of Business (Universidad de Duke)–, en el que se vaticinaba que en 2015 el *podcast* sería la herramienta de comunicación que sufriría un mayor crecimiento de audiencias.

A continuación, se resumen en la siguiente tabla las empresas identificadas con un modelo de negocio fundamentado en el desarrollo de productos de radio corporativa con una trayectoria suficiente –según la información facilitada por la propia empresa– como para argumentar uno o más casos de éxito entre sus clientes.

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

Internacional	
<p>My R@dio. Milán, Italia www.myradiostore.it Grupo Planet Media. Desde 2005, la división de Nuevos Medios desarrolla Brand Radio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brand Radio ➤ In Store Radio
<p>RadioBrand. Macerata, Italia www.radiobrand.it</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brand Radio ➤ In Store Radio
<p>Alaireweb. Colombia www.alaireweb.com Nace con función de dinamización sociocultural y deriva en emisora corporativa en 2004</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bran Radio ➤ In Store Radio ➤ Staff Radio
<p>EARDUM (Comercial Radio Brand Campaign) Pymont, Australia. www.eardrum.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Radio Advertising ➤ Digital ➤ Sonic Branding ➤ Website Audio ➤ TV Voice Casting & Directing ➤ Branded Content ➤ Station Branding
<p>Niuradio. Santiago de Chile www.niuradio.cl</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bran Radio ➤ In Store Radio ➤ Staff Radio
<p>Self Native Radio Brand. B. A., Argentina www.snrb.com.ar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brand Radio ➤ In Store Radio
<p>Bauer Media Group Su división Media, operando en Reino Unido está desarrollando experiencias muy interesantes con algunos de sus canales de radio que pueden servir de modelo para el desarrollo de la radio corporativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brand Radio.
Nacional	
<p>Goodit, España www.goodit.es No se presenta como una empresa dedicada a la radio corporativa, sino como una empresa que ofrece servicios de comunicación corporativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bran Radio ➤ Staff Radio ➤ Eventos streaming ➤ Creación y desarrollo de contenidos de audio. ➤ Seguimiento de medios.
<p>Stream Radio, España www.streamradio.es</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bran Radio ➤ In Store Radio ➤ Staff Radio
<p>Diseño Musical, España www.disenomusical.com Nace en 2006 como una empresa especializada en la sonorización de espacios y está empezando a ofertar servicios de radio corporativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Radio Corporativa ➤ Servicio Multicanal ➤ Radio 4 Brands ➤ Proyectos Diseño Musical
<p>Sono on Lorem, España http://www.soononlorem.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Radio Corporativa ➤ Radio Eventos ➤ Radio temática

Tabla 1. Resumen gráfico de la selección de empresas de la muestra que ofrecen servicios de radio corporativa a nivel nacional e internacional con casos de éxito reconocidos.
 Fuente: elaboración propia.

3. Metodología

La construcción de este artículo se fundamenta en un enfoque metodológico cualitativo, cuya base epistemológica es “existencial (no determinista) y constructivista” y pone el énfasis en la interpretación (Stake, 2007: 46), es decir, no se trata de establecer una norma, sino de aplicar la lógica inductiva a los datos obtenidos tras un proceso de observación. La línea metodológica aplicada se basa en el estudio de caso o la investigación sistematizada de diferentes realidades en base a un mismo modelo de análisis y se desarrolla a través de la entrevista en profundidad de tipología semiestructurada y la observación indirecta o la corroboración de los datos a través de otras fuentes (Tamayo y Tamayo: 2004).

De forma coherente a lo que se venía relatando, el caso seleccionado para su análisis se ubica en el nicho de la radio corporativa y parte de dos premisas fundamentales: su operatividad en el ámbito español y su consolidación como empresa activa en este sector. Así, nuestro universo se centra en la empresa *StreamRadio*, como ejemplo de modelo radiofónico corporativo en España. Para la elaboración de esta investigación, se establecen los siguientes objetivos que se imponen como detonante y fin del estudio:

O1_ Identificación y descripción de la radio corporativa, intersección entre la innovación comunicativa y la estrategia empresarial de bajo coste.

O2_ Radiografía del modelo de negocio de StreamRadio como ejemplo activo de radio corporativa.

Es preciso hacer una breve mención a las limitaciones de esta investigación en términos muestrales ya que, como se explicitaba anteriormente, el tratarse de un solo caso imposibilita la presentación de los resultados obtenidos como norma o extensibles a la generalidad. Sin embargo, se considera que este estudio aporta datos significativos para comprender la realidad analizada y sentar las bases para proyectos futuros con perspectivas más abarcadoras.

4. Estudio de caso: StreamRadio

Después de que Peter Drucker, principal teórico de la escuela neoclásica de la administración estrenara el concepto de modelo de negocio se sucedieron múltiples definiciones para este significante: Amit y Zott (2001: 511) consideran que “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades”. Timmers (1998: 3), por su parte, cree que un modelo de negocio es aquel que “incluye la descripción de la arquitectura del producto o servicio, la especificación de los distintos actores que participan en el negocio y sus roles y la definición de las fuentes de ingresos”. En el ámbito del sector de la comunicación, Sergio Roses (2010) señala que los modelos de negocio explican cómo operan las empresas informativas para dominar el mercado: describen su producto, estrategias, estructuras de costes y modelo potencial de ingresos”.

En este caso, siguiendo la lógica de Magretta (2002), prestaremos atención en el análisis a cuál es el valor que la empresa proporciona a sus clientes y cuáles son las estrategias que aplica la organización para obtener un beneficio al ofrecer su servicio a los consumidores.

Con este contexto como base, se subdivide este apartado en los siguientes puntos descriptivos que servirán como elementos organizadores e hilo conductor del texto. Vale la pena matizar que la lógica de la división responde a criterios de descripción transversales y no a un fin detallista que exigiría otro tipo de estudio:

- Identidad y Antecedentes.
- Producción y distribución.
- Recursos materiales y humanos.
- Recursos económicos y modelo de ingresos.
- Estrategias de comunicación y servicios de control y medición.
- Perspectivas de futuro.

4.1 Identidad y antecedentes

StreamRadio, radio digital corporativa a través de internet, define su servicio del siguiente modo: “StreamRadio ofrece a empresas, organismos e instituciones la posibilidad de incorporar a su estrategia de marketing la creación de una plataforma propia de radio para dar a conocer sus productos y promociones y difundir información de interés corporativo”.

El proyecto surge con la idea del modelo *In Store Radio*, es decir, con el concepto de hilo musical y tomando a la empresa americana In-Store Broadcasting Network (IBN) como referencia, para después ampliar sus servicios. La idea se testea incluso antes de consolidarse como empresa, en Colombia, colaborando con la creación de una marca radiofónica como herramienta de propaganda del partido político liderado por Antanas Mockus, el Partido Verde. El éxito de la experiencia alentó la continuación y puesta en marcha de lo que inicialmente fue Expressa Radio y posteriormente, por razones prácticas y de marketing, cambia su indicativo a StreamRadio que se crea como Sociedad Limitada en Londres.

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

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

4.2 Producción y distribución

StreamRadio categoriza su oferta de servicios en tres tipos de radio corporativa que incluyen servicios como multiplataformas, servicio de *podcast*, plataformas multi-idomas, locuciones profesionales o soluciones interactivas:

- *Brand Radio*: se define como “un modelo de radio digital por internet cuyo objetivo fundamental es potenciar el reconocimiento y la identidad

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

de marca. El sistema *brand radio* permite diseñar una emisora de radio personalizada y de alta calidad con contenidos musicales e informativos asociados a los valores de marca [...] permiten desarrollar canales específicos para promocionar un producto o una línea de productos concretos, para conectar con segmentos de consumidores diferenciados o para reforzar campañas publicitarias puntuales” (StreamRadio.com). Es ejemplo de la comunicación corporativa externa, es decir, no necesariamente pensada para el audio en el entorno laboral, generalmente se centra en la emisión de señal en formato digital y *online*, aunque también contemplan la explotación de aplicaciones móviles.

- *In Store Radio*: este modelo “permite personalizar los centros comerciales con una solución musical, informativa y publicitaria homogénea e integrada [...] son un nuevo escenario de comunicación comercial muy eficaz para fomentar el consumo y maximizar el efecto de las campañas publicitarias” (StreamRadio.com). Se trata de un servicio pensado para cadenas con diferentes ubicaciones físicas, se basa en el concepto de hilo musical personalizado con la inclusión de elementos publicitarios e indicativos de la empresa matriz.
- *Staff Radio*: su objetivo es “dotar a los centros de trabajo con una solución musical e informativa personalizada [...] permiten estructurar canales de música adaptados a cada tipo de empresa y a su perfil de empleado y emitir mensajes específicos dirigidos a los trabajadores como, por ejemplo, información sobre la compañía, el sector, eventos, cursos e, incluso, felicitaciones de cumpleaños o aniversarios” (StreamRadio.com). Aplica la lógica de la comunicación interna en formato sonoro, al tiempo que aporta contenidos musicales.

Principalmente en las dos últimas modalidades se apuesta por la emoción como complemento a la practicidad y la fidelización a la empresa/marca. Así se presentan formatos que van más allá de una *newsletter* sonora, es decir, se incluyen secciones como “quién es quién”, recordatorios de eventos y cumpleaños, entrevistas personales a trabajadores de la plantilla, buzón de

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

sugerencias, etc. Se trata, en definitiva, de fomentar la comunicación formal y no formal en el entorno empresarial.

Aunque el Director de Comunicación y Marketing de StreamRadio describe sus esfuerzos orbitando alrededor de estos tres tipos de servicios, en su *web site*, se incluye una cuarta modalidad, *Event Radio* o la retransmisión en directo mediante *streaming* de cualquier evento interesante para el contratante. Se trata de un servicio compatible con los demás ofertados, cuya esencia, al igual que en el campo de la radio convencional, no deja de ser el audio, independientemente del fin comunicativo o del canal de transmisión.

No obstante, aun con perfiles de servicios definidos, cuya direccionalidad de señal pendula entre lo interno y lo externo a la organización beneficiaria –en formato web o app móvil de acuerdo a la voluntad del cliente– y conjuga contenidos musicales e informativos –no desde una perspectiva generalista, estos últimos, sino vinculados a los intereses del cliente–, el cliente es el elemento clave para la producción ya que esta se adapta a sus exigencias y a sus particularidades como empresa, desde el vocabulario empleado al diseño de la escaleta y el reloj musical o incluso al canal de distribución.

De acuerdo a este razonamiento, el cliente objetivo varía en función del servicio. Así, para el modelo *Staff Radio*, el perfil potencial es el de una empresa con ubicaciones múltiples y un número significativo de empleados en movilidad. Ejemplo de ello es el caso de ThyssenKrupp, cuyo principal objetivo era llegar a los trabajadores desplazados de sus empresas dependientes y así fomentar el sentimiento de pertenencia a la organización matriz.

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

Y, finalmente, si nos referimos a *Brand Radio*, el abanico se abre a las voluntades del cliente y a sus recursos propios, empresas del sector de las telecomunicaciones o ejemplos consolidados y con gran recorrido en el campo de la promoción de eventos cuentan con un *backup* de contenidos propios

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

disponibles para componer la programación de su propia radio corporativa nada desdeñables, por ejemplo, en casos contrarios la estrategia pasa por diseñar contenidos para cumplir objetivos.

En cualquiera de los casos comentados la ventaja competitiva del servicio ofertado se fundamenta en los activos intangibles de una organización, en el capital humano y el valor de marca. Se trata de una actividad estratégica para la empresa cuyo eslabón es la comunicación corporativa direccionada hacia el oyente-empleado o el oyente-consumidor. Pero este prisma estratégico, aunque define el marco contextual del ecosistema de la radio corporativa, no es parte de la estrategia de la empresa ofertante, StreamRadio, que se define como productor, la comercialización y el marketing del servicio radiofónico y la publicidad externa es competencia del cliente, igual que la selección de contenidos de lo que es, en definitiva, su propia emisora de radio corporativa.

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

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

4.3 Recursos materiales y humanos

StreamRadio cuenta con cuatro oficinas representativas en Europa y EE.UU (Madrid, Londres, Lisboa y Miami). La sede de Madrid, se ubica en Pozuelo de Alarcón y, aunque poseen estudios físicos, es tendencia que los propios locutores sean los que graban en sus equipos particulares los contenidos que venden a los clientes. Como se decía en el apartado anterior, esta es la única función desempeñada en España en su totalidad, ya que la sede de la empresa está en Londres y sus servidores fijos, contratados de forma externalizada, están ubicados en EE.UU., así es que legalmente la empresa solo opera en España a nivel locución.

Por su parte, el capital humano de la empresa está constituido fundamentalmente por los tres socios iniciales que son además gestores y a los que se les atribuyen los puestos de Dirección General y CEO (Nacho Montero), Dirección Comercial y Marketing (Francisco Sánchez) y Dirección de Contenidos (Cristina Mosquera Álvarez) y por otros seis socios en forma de consultores o *business angels*. Mención especial merecen los cuatro *partners* que se identifican como socios tecnológicos: Audioemotion, Serverroom, Centova y Cristaliza.

En lo que respecta a la gestión de recursos humanos al margen de la directiva, pueden dividirse dos grandes etapas condicionadas por variables vinculadas a proyectos encargados y a la madurez de la empresa. De este modo, en una primera etapa, que coincide con los principios de *StreamRadio* y con proyectos que implicaban un elevado número de locutores y muchas horas de grabación (como el prestado a Holiday Gym), se contaba con locutores en plantilla. Actualmente, sin embargo, todos los locutores son colaboradores, es decir, son *freelance* autónomos, generalmente contratados por obra y servicio y capaces de grabar sus piezas bien en las instalaciones de *StreamRadio*, bien en las suyas propias, que hacen llegar a la empresa de forma limpia –es decir, sin fondo musical– y es allí donde se montan.

Así es que, en definitiva, el equipo se reduce a la siguiente tríada: los tres gestores y fundadores que trabajan directamente en el proyecto de radio corporativa, los socios colaboradores y a un *pool* de locutores a los que recurrir

en función de las necesidades de cada proyecto y las particularidades de cada cliente.

4.4 Recursos económicos y modelo de explotación.

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

El perfil de los *business angel* es heterogéneo, no necesariamente vinculado al mundo de la comunicación, sin embargo, sí se impuso una condición inicial para esta figura: aportar valor añadido al proyecto más allá de una cuantía económica en formato de relaciones públicas, nexos de unión con otros sectores o conocimientos específicos o complementarios en la materia. De este condicionante se infiere la implicación colaborativa.

El modelo de ingresos de StreamRadio responde a la lógica del pago por servicio ofertado, con presupuestos cerrados que huyen de la variable del éxito y están totalmente adaptados a las necesidades puntuales del cliente. StreamRadio cuenta con clientes a quienes se les hace el diseño de radio corporativa y no mantienen ninguna otra relación comercial mientras el diseño funcione como se espera; clientes a quienes se les hace el diseño y se les elabora y locuta y comercializa los contenidos, tanto informativos, como publicitarios; y clientes a quienes se les elabora y locuta los contenidos informativos pero sólo se locutan los contenidos publicitarios, la gestión y comercialización de los anunciantes la realiza el departamento comercial del cliente.

4.5 Estrategias de comunicación y servicios de control y medición

La estrategia de comunicación externa se centra en promocionar sus propios casos de éxito y su actividad en diferentes escenarios que abarcan el ámbito universitario o la participación activa en obras colectivas con el fin de posicionarse como referente en el nicho de la radio corporativa. De modo complementario y como altavoz por excelencia del siglo XXI, las redes sociales están presente en su estrategia comunicativa y su gestión depende directamente del propio equipo directivo que avala con su formación en comunicación esta responsabilidad, así la administración de Twitter es competencia del CEO de la empresa, la de *Facebook* del Director de Comercial y Marketing y la Directora de Comunicación se responsabiliza de los comunicados oficiales y notas de prensa.

En este sentido y asumiendo como principal estrategia de comunicación los casos de éxito de sus proyectos, la medición de audiencias se convierte en un aspecto clave. El control de usuarios responsabilidad de StreamRadio se fundamenta en dos aspectos: las IP conectadas al servidor y la descarga de *podcast*. Cabría preguntarse en este punto qué ocurre con los casos del servicio *In Store Radio*, cuyos oyentes son clientes móviles de la empresa receptora del servicio de StreamRadio, la respuesta implica a dicha empresa y a StreamRadio y se reduce a una aproximación numérica resultado de la cuantificación de clientes diarios y las IP conectadas al servidor; los sistemas de gestión de StreamRadio y de sus clientes no están conectados, así es que es el propio cliente el que, *a posteriori*, compara la parrilla de emisión con sus ventas y puede extraer conclusiones válidas sobre la eficacia del servicio en términos de rentabilidad. Si nos ceñimos al servicio *Brand Radio*, la medición usuarios *online* en internet y en APPs es un campo cuestionado en términos de eficacia real, “el mercado digital continúa sin ofrecer de manera homogénea un dato que satisfaga a todos sobre su audiencia online” (Gómez-Borrero y Herrero-Tejada, 2014), existen diferentes mediciones aproximativas como las ejecutadas por comScore, Quantcast, Alexa o Nielsen de forma ajena a la empresa propietaria, por ejemplo.

4.6 Perspectivas de futuro

“Darnos a conocer mucho más” (Fran Sánchez, 17-11-15). Se confía en que el salto a la radio digital sea un propulsor de su servicio que minimice los efectos adversos que supone la cultura del respeto al cambio arraigada en las potenciales empresas clientes de StreamRadio. Parece que, por el momento, no se han consolidado estrategias conjuntas con actores que históricamente han colaborado como impulsores de los cambios tecnológicos radiofónicos, como los coches de alta gama –determinantes para la popularización de la FM e incluso de la telefonía móvil (TAV)–. Aunque la dependencia de variables externas como la democratización del acceso a la internet en movilidad o la calidad de la banda ancha en términos económicos, son condicionantes para la radio corporativa, la evolución en este campo vivida en las últimas dos décadas parece jugar a su favor.

5. Conclusiones

Tras este estudio, se puede concluir que, efectivamente, existe un nuevo nicho de actividad radiofónica en el que confluyen el contexto online, la estrategia comunicacional corporativa, el marketing y el audio, como contenido estrella.

El cambio social, sucedido como consecuencia de la inmersión tecnológica, se ejemplifica en la redefinición de las necesidades de los usuarios y exige también una reinención en los modelos de comunicación, como ya razonaron, desde la perspectiva del marketing, Kotler (2012) o Lauterbon al asegurar que el mayor conocimiento del usuario implica cambios estratégicos tanto en el mensaje como en el canal de comunicación.

En este contexto, la innovación se convierte en *conditio sine qua non* para alcanzar el éxito y la radio corporativa se yergue como claro ejemplo de esta proposición al aunar, por un lado, las prestaciones tecnológicas y, por el otro, la esencia tradicional del medio radiofónico, identificada con la cercanía, la credibilidad, la inmediatez y la compatibilización con otras actividades paralelas, todo ello sin olvidar las características más propias del medio en el siglo XXI: bidireccionalidad, multimedia, asincronía o fragmentación.

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

Parece, por lo tanto, que el panorama se presenta favorable a este nuevo modelo de negocio, aun cuando la reticencia social al riesgo que supone el cambio puede imponerse como principal enemigo, no exento de flaquear ante la inercia que provoca la corriente de innovación tecnológica y estratégica en los últimos tiempos.

El caso español analizado se muestra como ejemplo de consolidación de este modelo de negocio que hace transitar a la radio, medio de comunicación tradicional, al entorno enteramente digital, online y especializado. Aun con tintes de novedad y con retos para su actividad, muestra claros casos de éxito que, sin duda, pueden convertirse en tendencia, para lo que se propone un seguimiento activo que, en futuras ocasiones, venciendo la limitación de esta propuesta en términos muestrales, pueda dar lugar a un estudio comparativo más completo para el que este estudio servirá como germen.

Referencias bibliográficas

A Castelló Martínez (2010). Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales online. Alicante: ECU.

Audio Branding Academy (ABA) (2015). Glossary. Recuperado el 20 de noviembre de 2015, de <http://audio-branding-academy.org/aba/knowledge/glossary/>

B Hammersley (2004). Audible revolution. Online radio is booming thanks to iPods, cheap audio software and weblogs. The Guardian (12.02.04); recuperado el 20 de noviembre de 2015, de <http://www.theguardian.com/media/2004/feb/12/broadcasting.digitalmedia>

CA Scolari(2013). Narrativas transmedias: cuando todos los medios cuentan. Barcelona: Deusto.

F Checa García (2013). “El uso del podcast y wikis como herramientas de generación y gestión del conocimiento”, en Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas, n. 40 (2013.4); recuperado el 21 de noviembre de 2015, de <http://revistas.ucm.es/index.php/NOMA/article/viewFile/48339/45538> DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_NOMA.2013.v40.n4.48339

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

F D'Amato (2015). "In-store music in Italy", en *Forum Italicum: A Journal of Italian Studies*. August, v. 49, n. 2, páginas 567 a 580; recuperado el 21 de noviembre de 2015, de <http://intl-foi.sagepub.com/content/49/2/567.abstract>
DOI: 10.1177/0014585815581811.

F Sánchez (2010). "Radio corporativa: la radio del futuro", en *Panorama Audiovisual*; recuperado el 19 de noviembre de 2015, de <http://www.panoramaaudiovisual.com/2010/09/28/radio-corporativa-la-radio-del-futuro/>

I Arroyo (2003). "Imágenes mentales: los estímulos visuales y auditivos", en *Icono14*, 1 (1), páginas 16 a 29; recuperado el 20 de noviembre de 2015, de <http://www.icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/461> DOI: <http://dx.doi.org/10.7195/ri14.v1i1.461>

J Magretta (2002). "Why business models matter", en *Harvard Business Review*, n. 80, páginas 86 a 92.

Jl Gallego Pérez (2010). *Podcasting. Nuevos modelos de distribución para los contenidos sonoros*. Barcelona: UOC.

M Blanco Hernández; AJ López Rivero; E Rodero Antón & LE Corredera de Colsa (2013). "Evolución del conocimiento y consumo de podcasts en España e Iberoamérica", en *Trípodos*, n.33, páginas 53 a 72; recuperado el 22 de noviembre de 2015, de http://www.tripodos.com/index.php/Facultat_Comunicacio_Blanquerna/article/view/97

M Tamayo y Tamayo (1981). *El proceso de la investigación científica: Fundamentos de investigación*. México: Limusa.

MP Martínez-Costa (2015). "Radio y nuevas narrativas: de la crossradio a la transradio". En: Oliveira, M. & Ribeiro, F. (Eds.) (2015). *Radio, sound and Internet. Proceedings of Net Station International Conference*, páginas 168 a 187; recuperado el 20 de noviembre de 2015, de www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs.../2092

P Gómez-Borrero y Herrero-Tejada (2014). "Audiencias". En: JV García Santamaría (ed.), *El negocio de la prensa digital*. Madrid: Universidad

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

Internacional de la Rioja; recuperado el 20 de noviembre de 2015, de <http://goo.gl/qfBBFA>

P Kotler (2012). Qué es marketing. Entrevista a Philip Kotler; recuperado el 21 de noviembre de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=TCpNzWdoO3Y>

P Timmers (1998). “Business Models for Electronic Markets”, en *Electronic Markets*, v. 8, n. 2, páginas 3 a 8; recuperado el 20 de noviembre de 2015, de <http://laurinaitis.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2010/03/Business-Models-for-Electronic-Markets.pdf>

R Amit & C Zott (2001). “Value Creation in E-Business”, en *Strategic Management Journal*, n. 22, páginas 493 a 520.

R Stake. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

S Roses Campos (2010). “Cambio del modelo de negocio de los medios informativos. En A Pérez-Ugena y Coromina & J César Herrero. *Materiales para la innovación educativa en estructura de la comunicación*. Madrid: Universitas, páginas 129 a 166.

T Piñeiro-Otero (2015). “Del Jingle a las radios corporativas. Una aproximación al concepto de audiobranding”, en *Prismasocial*, n. 14, junio–noviembre. *Nuevas Tendencias en la Comunicación Organizacional*, páginas 663 a 688; recuperado el 19 de noviembre de 2015, de http://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/numeros/14/secciones/abierto/nbiblio_01_jingle_radios.html

T Sellas Güell (2011). *El podcasting: la (r) evolución sonora*. Barcelona: UOC.

T Sellas Güell (2012). “Repositorios sonoros y recomendación de contenidos. El caso iVoox”, en *El profesional de la información*, v. 21, n. 2, páginas 206 a 209; recuperado el 21 de noviembre de 2015, de <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2012/marzo/13.html>

DOI: <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2012.mar.13>

V Aguayo López (2015). *El podcast como herramienta de comunicación empresarial*. Tesis doctoral. Director: A Méndiz Noguero. Málaga: Servicio de Publicaciones y Divulgación Científica de la Universidad de Málaga; recuperado el 19 de noviembre de 2015, de <http://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/10062#sthash.mtexKK1x.dpuf>

La pantalla insomne – 2ª edición (ampliada)

Universidad de La Laguna – abril de 2016

Entrevista en profundidad:

F Sánchez. Director Comercial y Marketing. Realizada el día 17 de noviembre de 2015.

* Este trabajo pertenece a la labor investigadora del grupo Research and Learning of Media and Communications Management –MediaCom UCM–.