

Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del podcasting como nueva forma de distribución de contenidos en la empresa radiofónica¹.

Autor: J. Ignacio Gallego Pérez. Universidad Carlos III de Madrid.

Abstract / Resumen

Desde su surgimiento en el año 2004 el podcasting se ha convertido en una de las innovaciones más interesantes de la Red en lo que a distribución de contenidos audiovisuales se refiere. Durante los últimos años han surgido diferentes investigaciones –artículos, libros, tesis o tesis doctorales- que enfocan a diferentes aspectos del objeto de estudio – terminología, tecnología, usuarios, contenidos, usos educativos-. Esta comunicación pretende ofrecer una fotografía del uso del podcasting en la empresa radiofónica española a partir del análisis DAFO.

Definamos primero nuestro objeto de estudio, el podcasting es una innovación que surge tras la fusión de dos tecnologías ya implantadas como el audio digital y el RSS. Esta unión permite la distribución y recepción automatizada de archivos de audio comprimido tras una suscripción por parte del usuario a través de un agregador - software o Web - que lo permita. Una vez recibido este archivo puede ser reproducido tanto en equipos estables como en reproductores portátiles o teléfonos móviles. De esta forma puede considerarse un paso más en la personalización de los medios por parte de los usuarios.

La utilización de la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) se emplea fundamentalmente en análisis económicos y del campo del marketing tratando de visualizar las posibilidades de una marca, mercado o producto a partir de la observación rápida y esquemática de elementos internos y externos que tanto corto como a largo plazo debe tener en cuenta la empresa y que le permitirá desarrollar una serie de estrategias. En este caso hemos decidido utilizar este método para ofrecer una visión general del podcasting a partir de estos cuatro elementos y que consideramos una buena forma de resumir la tesis doctoral en la que se basa este estudio que ha analizado de forma cuantitativa y cualitativa el mercado español y diversos casos relevantes de utilización del podcasting a nivel internacional.

Palabras clave: podcast, radio, distribución de contenidos sonoros, new media.

¹ Texto extraído en parte de la Tesis Doctoral "Podcasting: distribución de contenidos sonoros y nuevas formas de negocio en la empresa radiofónica española". Presentada el 14-01-2010.

Introducción

En febrero de 2004 Ben Hammersley utilizaba la palabra *podcasting* para dar nombre a una revolución sonora que se fraguaba en Internet en la que los usuarios se convertían en generadores de contenidos sonoros que posteriormente distribuían de forma sindicada a través de Rss (Hammersley, 2004). Seis años después el podcast se ha convertido en un concepto que nos encontramos comúnmente en la Red y forma parte de la oferta Web de los operadores radiofónicos más importantes. Por otro lado, el podcast se ha convertido en un medio más en la competencia por la atención del oyente desde una perspectiva de customización y personalización que marca un cambio importante en diversos aspectos industriales. El *concepto podcast* he generado nuevos competidores que producen contenidos sonoros: televisiones, diarios on-line o usuarios compiten con la radio tradicional al sumar contenidos que se distribuyen de igual a igual en servicios cómo *iTunes* o *iVoox*. En palabras de Richard Berry:

El podcasting no es solo un medio convergente (sumando audio, la web y los dispositivos portátiles) es también una tecnología disruptiva y algo que ya ha forzado a algunos en el negocio de la radio a reconsiderar algunas prácticas preconcebidas sobre audiencias, consumo producción y distribución² (Berry, 2006).

De este modo, el podcasting nos ayuda a presentar de que manera las nuevas formas de comunicación que surgen en Internet afectan a un medio tradicional como la radio, poniendo de manifiesto las dificultades de ésta para adaptarse a un nuevo ecosistema que está sacando a la luz muchos de los problemas que arrastra desde hace un tiempo. Según Montse Bonet:

La multiplicación de plataformas de distribución, la aparición de segmentos de audiencia que pueden producir además de escuchar y la ruptura del flujo radiofónico son factores que contribuyen a agudizar un problema que arrastran varias industrias culturales desde hace décadas: la falta de contenidos, la crisis de la creatividad y de la innovación (Bonet, 2007).

Por tanto, este análisis utiliza el podcast como referente - sabiendo que es una fórmula en evolución y transformación y que puede ser fugaz al dar paso a nuevos desarrollos – para evaluar la adaptación del medio radio al nuevo panorama.

² Del original: "Podcasting is not only a converged medium (bringing together audio, the web and portable media devices) but also a disruptive technology and one that has already forced some in the radio business to reconsider some established practices and preconceptions about audiences, consumption, production and distribution."

Metodología

De cara a reflexionar sobre las posibilidades del podcasting respecto a la empresa radiofónica actual hemos utilizado una metodología analítica que parte del tradicional análisis DAFO –debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades- tan utilizado en los informes que marcan las estrategias de una gran cantidad de empresas, en este caso:

El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial -perspectiva externa- y de la capacidad estratégica de una organización –perspectiva interna-.

DAFO es la sigla utilizada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división unidad estratégica de negocio, entre otras (Martínez Pedrós, y otros, 2005 pág. 110).

Por tanto la perspectiva interna se basa en aquellos elementos de gestión sobre los que tiene control la propia empresa y la externa se fija en aquellas cuestiones que se escapan al control directo –mercado, legislación, competidores, renovación tecnológica...-. El proceso de la matriz DAFO – se representa de esta forma- es el siguiente:

- 1. Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis del entorno –general y competitivo-.*
- 2. Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis interno”.*
- 3. Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes”*
- 4. Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis anterior.” (Martínez Pedrós, y otros, 2005 pág. 110)*

La utilización de la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) se produce fundamentalmente en análisis económicos y del campo del marketing tratando de visualizar las posibilidades de una marca, mercado o producto a partir de la visualización rápida y esquemática de

elementos internos y externos que tanto corto como a largo plazo debe tener en cuenta la empresa y que le permitirá desarrollar una serie de estrategias.

De esta forma se convierte en un balance gráfico y esquemático de los puntos fundamentales de la investigación en su aplicación a un modelo de negocio y a una futura estrategia de desarrollo de un servicio de podcasting. Primero evalúa fortalezas y debilidades de una empresa radiofónica a la hora de desarrollar un servicio de podcasting con todo lo que éste puede aportar. Posteriormente las amenazas y oportunidades que presenta un entorno que, en este caso, no se circunscribe al mercado radiofónico sino que hay que evaluar el desarrollo de estos servicios en el entorno multimedia presentado en la Red.

Análisis DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la marca. - Cartera de clientes. - Archivo sonoro. - <i>Know-How</i> en la generación de contenidos de audio. - Datos contrastados de audiencia. - Eliminación de barreras legales y fronteras geográficas que permiten emitir a falta de licencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación de los trabajadores e integración en su tarea diaria. - Desarrollo de las herramientas necesarias para la integración del podcast en la web y sincronización con software de producción. - Gasto en ancho de banda. - La empresa radiofónica no es innovadora por naturaleza. - Falta de datos de calidad.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Nueva y joven audiencia. - Nuevos anunciantes interesados en el halo de innovación que aporta Internet. - Segmentación temática y de contenidos como valor. - Tecnología barata y fácil implantación. - Aprovechar servicios de agregación externa para generar más tráfico y una rentabilidad de los podcasts. - El contenido generado por los usuarios –UGC- es una nueva forma de captar talento y nuevos temas para la antena. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia de otros medios con una marca reconocida y de nuevos medios originarios de la Red que generan contenidos de audio. - Legislación sobre derechos de autor en redes digitales. - Aparición de nuevas tecnologías o servicios que supongan una competencia. - Competencia de contenidos amateurs /usuarios. - Dificultad para rentabilizar los nuevos medios. - Canibalización del mercado por parte de los filtros / intermediarios.

Pasemos ahora a desarrollar cada uno de los apartados de la matriz. Al hablar de **Fortalezas** nos referimos a aquellos elementos internos que maneja la empresa radiofónica a corto plazo y que permiten un desarrollo de este tipo de servicios innovadores. Así las principales Fortalezas de la industria radiofónica para la implantación del podcasting son:

Aprovechar la marca – Cuando hablamos de empresas radiofónicas lo hacemos de marcas fuertemente implantadas, y que son referentes de información y entretenimiento para muchos ciudadanos desde hace muchos lustros. No son simples marcas de zapatos a los que uno es fiel porque le gustan, detrás de una emisora de radio hay miles de oyentes que se han acostumbrado a una voz, a una ideología y a una forma de hacer radio. Hablamos de oyentes fieles que siguen a su locutor favorito o a su marca radiofónica predilecta allí donde estén. Estas marcas están completamente consolidadas en el panorama radiofónico y la marca lleva detrás audiencia y anunciantes y hay que aprovecharlas como una fortaleza a desarrollar en Internet. Por tanto, marcas como SER o Cope deben ser aprovechadas para generar contenidos exclusivos más allá de la antena convencional.

Cartera de clientes- el marketing en una emisora está dirigido a dos tipos de clientes: el oyente y el anunciante. Del oyente ya hablábamos en el apartado anterior, en el caso de los anunciantes las emisoras deben aprovecharse de su cartera de clientes *on-air* para ofrecerles nuevas fórmulas *on-line*. Sabemos de lo remisos que son muchos anunciantes para entrar en nuevas modalidades y que muchos prefieren las grandes audiencias a formatos más segmentados y personalizados, pero se debería empezar a motivarles con el halo de innovación que aporta un formato como el *podcast* además de diferenciar claramente el tipo de campaña que se puede hacer en una u otra vía de distribución de contenidos. A día de hoy pocas empresas radiofónicas españolas están dándole importancia a él podcasting como medio publicitario, no sólo complementario sino exclusivo. La aparición de servicios como Spotify o Rockola que están haciendo que los anunciantes comiencen a entrar en la publicidad sonora en la Red quizá provoque una apuesta mayor por parte de los departamentos comerciales de las emisoras.

Archivo sonoro- si de algo gozan las grandes cadenas es de un gran archivo sonoro con la huella de los años y del día a día radiofónico. Este archivo de palabra, música, eventos –que no tienen otras empresas que pueden entrar a competir en la creación de contenidos de audio- debe ser aprovechado para la generación de nuevos formatos reeditados e incluso ofreciendo accesos Premium a los oyentes y que sean ellos los que le den un valor añadido.

Know-How en la generación de contenidos de audio- ésta es una de las fortalezas fundamentales de las empresas radiofónicas frente a otros actores que puedan entrar en el mercado. Sin embargo, hay que destacar que la producción de audio es sencilla y sobre todo barata ya que no requiere de grandes medios técnicos. De cualquier forma las empresas radiofónicas deben investigar y desarrollar cómo adaptar sus habilidades de producción sonora a nuevos formatos más adecuados para los podcasts y tratar de ofertar sus servicios como productores a las empresas que quieren desarrollar canales propios de podcast como herramienta de marketing. Uno de los elementos que está marcando la transición es la falta de desarrollo de nuevas formulas de realización y narración sonora más acorde con las nuevas formas de consumo.

Datos de audiencia contrastados y segmentados – una de las características de las emisiones *on-line* es que deberían aportar unos datos de consumo de *bytes* que nos permitan conocer de una manera más eficiente la audiencia en Internet de los diferentes programas y emisores. Aunque los operadores y anunciantes son muy cautos a la hora relacionar un archivo descargado con un archivo escuchado –incluso no se fían del consumo en *streaming*- diferentes servicios y empresas permiten afinar en los datos sobre nuestra audiencia en Internet. Además, nos ofrecen datos muy interesantes de segmentación que con la creación de servicios *freemium* y de suscripción y una mayor segmentación de contenidos podría desarrollarse en mayor medida. En la actualidad la mayoría de los operadores radiofónicos españoles no manejan datos de audiencia fiables e incluso el Estudio General de Medios no diferencia el medio de distribución a través del que se escucha la emisión. Medios como Catalunya Radio ya ofrecen datos de descarga de los diferentes programas y hay que

destacar el ejemplo de la BBC que publica mensualmente las cifras de descarga de los diferentes programas.

Eliminación de barreras legales y fronteras geográficas que permiten emitir a falta de licencias – ésta ya es una fortaleza que ofrece el streaming desde hace tiempo, pero el podcasting aumenta las posibilidades de las emisoras que antes se veían limitadas a un eje espacio-temporal determinado y que los nuevos medios le están permitiendo romper. Si hablamos de grandes emisoras nacionales, de esta forma pueden llegar a todo el mundo en el momento que el oyente quiera escucharles, si lo hacemos de pequeñas emisoras, medios comunitarios o de cadenas emergentes que no llegan a todo el territorio español, los podcasts les permiten llegar a esa audiencia a la que no pueden llegar por falta de licencias o por meras limitaciones espaciales. Destacar la creación por parte de la Unión de Radios Comunitarias de Madrid de un portal de audio que agrupa emisiones de diversos socios y que utiliza el podcasting como elemento de distribución para llegar más allá de la limitada cobertura de sus emisores.

Al referirnos a las **Debilidades** lo hacemos sobre aquellos aspectos internos de toda empresa radiofónica que pueden suponer un hándicap para el desarrollo de un servicio de podcasting innovador a corto plazo. Partiendo de esta idea las Debilidades fundamentales de la empresa radiofónica serían:

Formación de los trabajadores e integración en su tarea diaria. Según lo comentado por los diferentes entrevistados éste es uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las empresas radiofónicas a la hora de implantar nuevas innovaciones, aunque bien es cierto que si en su momento se consiguió la transición hacia la producción digitalizada esto debería ser mucho más sencillo. Aunque en este caso hay que hablar de algo más que de una transición tecnológica – que es como se planteó en su día el cambio en las dinámicas de producción, en muchos casos yendo de la mano de reducciones de personal – y hay que empezar a pensar en un cambio de concepto que afecta a todas las piezas del proceso de producción, distribución y negocio. Por lo tanto, la formación, como veremos, no sólo debe ir dirigida solo al manejo de una herramienta sino a la asimilación por parte de toda la estructura de un nuevo modelo de distribución de contenidos.

Desarrollo de las herramientas necesarias para la integración del podcast en la web y sincronización con software de producción- durante el trabajo destacamos que el podcast es una tecnología de fácil acceso y barata, otra cosa es que queramos desarrollar un servicio amplio y con un proceso automatizado e integrado con la producción habitual de la cadena. Eso requerirá una inversión y una adaptación del software que estemos utilizando con los problemas que suele suponer este tipo de operaciones, hasta el punto que en muchos casos lo interesante es implantar un nuevo sistema de producción y gestión del audio.

Gasto en ancho de banda- las ventajas de la emisión por Internet son varias y ya las hemos destacado en las fortalezas del podcasting. Sin embargo, hay un elemento que siempre está presente sobre todo cuando hablamos de grandes medios con mucha audiencia y es el gasto que supone la acumulación de oyentes a través de la red. Como cada *byte* descargado tiene un precio, cada oyente que sumamos aumenta el gasto en ancho de banda. Bien es cierto que la ventaja del podcasting respecto al streaming es que el precio de este *byte* es más barato al ser descargas asíncronas y no en *simulcast* lo que provoca un menor consumo de ancho de banda al mismo tiempo. Por lo tanto en toda implantación de un servicio de podcasting potente hay que manejar esta variable a lo hora de pensar en su rentabilidad.

La empresa radiofónica no es innovadora por naturaleza- si en algo está de acuerdo gran parte de la comunidad académica que escribe con respecto a la radio es en la falta de innovación del medio. No sólo en cuestiones tecnológicas – donde sí que se han realizado inversiones para una transición a la producción digital a falta de fijar un estándar de emisión- si no sobre todo en cuestiones programáticas y de modelo de comunicación. Digamos que en los últimos años la radio ha conseguido consolidarse y ser un buen negocio para los empresarios que en muchos casos no ven necesario el cambio o la adaptación a nuevos caminos y lo más preocupante es que las nuevas emisoras que aparecen no ofrecen opciones diferentes a las clásicas en un mercado marcado por la dificultad que tienen los nuevos actores para entrar a causa de la gestión de licencias de las diferentes administraciones. Por otro lado, y según hemos ido comprobando, a los

anunciantes y agencias de publicidad les cuesta entrar en medios como el *podcast* quizá porque no se les ha vendido bien el “producto” y sigue siendo más interesante la inversión masiva en grandes medios u otros servicios más evaluables como el *adsense* de Google, aunque habrá que comprobar que ocurre en los próximos años con el cambio de modelo que sugiere la crisis mediática y económica que estamos atravesando.

Los otros elementos del análisis DAFO nos permiten observar las variables externas a las empresas radiofónicas que pueden influir en el desarrollo de servicios de podcasting a más largo o medio plazo y con las que las emisoras deben contar. Por un lado nos encontramos con las siguientes **Oportunidades** que ofrece el podcasting para las empresas:

Nueva y joven audiencia – un problema que se viene observando por parte de empresarios y analistas es el descenso alarmante de oyentes entre la población juvenil que cada vez se refugia más en Internet como medio para desarrollar su identidad, en un papel que antes jugaba de forma muy importante la radio musical. Bajo este planteamiento la importancia de los nuevos canales de difusión de contenidos de audio como el podcast pueden ser vitales para la atracción de nuevos oyentes que lleguen finalmente a la antena convencional, para eso se están desarrollando a nivel internacional ejemplos de integración entre podcast y redes sociales virtuales y la Red se presenta como el lugar idóneo para recuperar a esa audiencia, ofreciéndole, evidentemente, contenidos que les resulten interesantes. En otro ámbito hay que destacar la ampliación de fronteras que supone el podcasting y pensar en los cerca de 500 millones de hispanohablantes con posibilidad de consumir los contenidos que les ofrezcamos.

Nuevos anunciantes interesados en el halo de innovación que aporta Internet- en el libro de *Los mitos de la publicidad radiofónica* los autores manejaban un concepto interesante que era la falta de *glamour* de la radio frente a otros medios que hacía que publicistas y anunciantes no se interesaran por el medio radio. Por otro lado la radio siempre ha tenido la limitación –y en muchos casos ventajas- de no poder utilizar la imagen. Sin embargo, Internet y en concreto el podcast debería ser explotado para la captación de nuevos anunciantes que antes

no entraban en radio y que ahora se le puede ofrecer un producto innovador y diferenciado y que gracias a modalidades como el enhanced- podcast se puede distribuir con imagen y conexión directas con el anunciante, llegando incluso en modelos más desarrollados –vinculados a las nuevas plataformas móviles- a llamar directamente para solicitar más información o comprar el producto.

Segmentación temática y de contenidos como valor – el podcasting ofrece la oportunidad de, partiendo de los formatos generalistas de una parrilla, generar canales temáticos y diferenciados que permitan acercarse al oyente de otra forma a los contenidos y de ofrecer a los anunciantes una nueva manera de publicitar sus productos. Una vez más, vemos las posibilidades del nuevo medio que debe ser tratado como tal y no como una forma de trasladar directamente los contenidos de la antena al podcast.

Tecnología barata y fácil implantación – si en las debilidades de las empresas radiofónicas veíamos la dificultad para integrar cualquier tipo de innovación, lo cierto es que el podcast es tecnológicamente barato y sencillo de implantar una vez que la producción esta digitalizada y por otro lado cada vez las empresas de software para radio son más conscientes de desarrollar las aplicaciones con este tipo de servicios integrados, pero en la actualidad con un simple ordenador, software libre y un servidor gratuito se puede generar un canal de podcasting. Esto hace que la entrada de nuevos actores al mercado sea mucho más fácil.

Aprovechar servicios de agregación externa para generar más tráfico y una rentabilidad de los podcasts– servicios como *Ivoox*, *Stitcher* o *Wizzard* se han convertido en filtro entre las empresas emisoras y los oyentes y anunciantes y que ofrecen la posibilidad de convertirse en generadoras de valor para esos contenidos que en la actualidad no son rentables en este formato.

El contenido generado por los usuarios –UGC- es una nueva forma de captar talento y nuevos temas para la antena – uno de los elementos que está desarrollando de una forma imponente la Red es la aportación por parte de los usuarios de contenidos que pueden ser aprovechados por los medios tradicionales

para buscar talento y generar comunidad y nuevas interacciones entre los oyentes. No se trata simplemente de ofrecerles un espacio, si no de integrar su capacidad de crear contenidos en nuestra web y nuestra antena. Aquí radica uno de los cambios principales en el modelo de los medios tradicionales y es donde se debería trabajar para ver las posibilidades y las oportunidades que ofrece este fenómeno.

Y finalmente desarrollaremos las diferentes **Amenazas** que presenta un medio como el podcast a las empresas tradicionales en este mercado:

Competencia de otros medios con una marca reconocida y de nuevos medios originarios de la Red que generan contenidos de audio. Uno de los fenómenos que se está produciendo a nivel mundial desde hace ya unos años y que en España todavía no se ha desarrollado – salvo en algunos casos excepcionales como por ejemplo Telecinco que oferta un podcast temático alrededor de la última edición de Gran Hermano - es la puesta a disposición por parte de medios escritos o televisiones de podcasts de audio que suponen una competencia directa para las emisoras de radio y es que de esta forma aparece un actor más en el mercado en busca de la atención del oyente. A este proceso hay que sumar la cantidad de nuevos medios que entran en el mercado con la idea de crear contenidos de audio, e incluso las empresas de otros sectores que empiezan a crear sus propios canales promocionales con contenidos vinculados a su marca. Como ejemplo a nivel internacional habría que destacar la sección de podcast del Guardian que ofrece contenidos sobre multitud de temas y que se convierte de esta forma en un competidor de las radios anglosajonas.

Legislación sobre derechos de autor en redes digitales – Durante el trabajo hemos visto como la falta de una legislación clara en lo referente al podcasting no permite el desarrollo de canales con contenidos protegidos por derechos de autor, fundamentalmente música, salvo que se paguen grandes cantidades de dinero a las diferentes sociedades gestoras o empresas productoras. Los podcasts, al ser archivos descargables, estarían catalogados bajo la puesta a disposición dentro de la licencia de comunicación pública lo que hace que la difusión de música registrada y gestionada por las sociedades de gestión sea tremendamente complicada. La SGAE tiene previsto incluirlo en sus negociaciones

globales con la industria radiofónica –como ha ocurrido en el caso de RNE y sus podcast musicales, que se han incluido en la negociación global de RTVE- pero en el caso de AIE-AGEDI es más complejo al poder pedir una licencia para la utilización como fondo y en el caso de programas que basaran sus contenidos fundamentalmente de música perteneciente a deberían negociar con las diferentes productoras fonográficas. Este panorama hace que cada vez haya más podcasts que utilizan músicas registradas con otro tipo de licencias como Creative Commons o Coloriuris que permiten otro tipo de usos sin la necesidad de pedir permiso.

Aparición de nuevas tecnologías o servicios que supongan una competencia – si algo demuestra el día a día de la llamada Sociedad de la Información y el Conocimiento es que la evolución en innovación, en nuevas herramientas y servicios es constante y difícilmente previsible. Esta tendencia hace que las empresas no puedan parar de innovar y de adaptarse y nunca se sabe cuándo va a aparecer un elemento nuevo que cambie las reglas del mercado. Esta amenaza hace que algunas empresas estén esperando para desarrollar el ‘servicio definitivo’ y la espera en muchos casos puede dejarte fuera salvo que manejes a la perfección esos tiempos y tengas una inversión en investigación y desarrollo de alto nivel como ocurre con empresas como Apple, que no son casi nunca los primeros pero sí que consiguen ofrecer un producto innovador sobre la innovación previa. Por esto lo importante no es innovar por innovar, si no tratar de hacerlo bien y cubriendo unos objetivos marcados previamente.

Competencia de contenidos amateurs /usuarios. Lo que se observaba como una oportunidad si es aprovechado y canalizado por las empresas radiofónicas también es una amenaza porque la facilidad de crear contenidos *Do it yourself -hazlo tú mismo-* hace que aparezca otro elemento de distorsión en el mercado clásico de consumo de contenidos de audio. Este es un fenómeno que ya se ha producido en la prensa escrita con la aparición de *blogs* como competencia a los medios tradicionales y sí uno observa el top de de descargas de podcast de la *iTunes Music Store* comprobará como hay podcasters independientes que superan a los operadores tradicionales.

Dificultad para rentabilizar los nuevos medios. Esta es posiblemente la amenaza más importante que tienen los desarrollos vinculados a Internet; la falta de un modelo de negocio claro para rentabilizar los contenidos. Por un lado se relaciona con la falta de riesgo del anunciante que prefiere fórmulas convencionales y audiencia masiva. Por el otro hay que ver si los desarrollos generados cumplen las expectativas generadas o si se está promocionando de forma adecuada los nuevos medios como escaparate para las marcas. Como veremos en el último apartado del trabajo la clave es aportar un servicio de calidad ya que tarde o temprano deberían llegar los anunciantes.

Canibalización del mercado por parte de los filtros / intermediarios. La irrupción de portales y servicios de selección de podcast y captación de publicidad es otro elemento que hemos evaluado como oportunidad pero que a su vez introduce la dependencia de un intermediario más en la relación de los medios con sus dos mercados: los oyentes y los anunciantes. Bien utilizado puede suponer una ventaja pero también puede dejar a las emisoras en situación de desventaja ante un monopolio de contenidos como el que podría obtener Apple con su Store sobre los podcast – similar al que ha conseguido con la distribución de música digital- o las quejas despertadas por editores de prensa ante servicios como el *Google News*.

Referencias bibliográficas

Berry, Richard (2006). "Will the iPod Kill The Radio Star?" *Convergence: The International Journal Research into New Media Technologies*, Vol. 12 (2). pp. 143-162.

Bonet, Montse (2007). "Nuevos caminos para la radio. Un proceso productivo digital para un negocio analógico". *Telos*, 73.

Hammersley, Ben (2004). "Audible Revolution". En *Guardian.co.uk*. Publicado 12 de Febrero de 2004. [<http://www.guardian.co.uk/media/2004/feb/12/broadcasting.digitalmedia> , consultado el 25/03/2005] .

Martínez, Daniel y Milla, Artemio (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.