

FACTORES QUE INCIDEN EN LAS TRANSFORMACIONES DE LA RADIO ESPECIALIZADA EN EL ACTUAL CONTEXTO DIGITAL

Del modelo Radio 1.0 al 2.0

El contexto digital en el que se desarrollan los medios convencionales de comunicación de masas dibuja nuevos escenarios que alteran de manera sustantiva la función de estos, pero también su estructura, los modos de producción, difusión y recepción y también el modelo de negocio que sustenta su financiación.

Hasta ahora el enfoque sobre el que se ha basado su análisis se ha centrado en los aspectos tecnológicos, es decir en la repercusión de la digitalización en cada uno de los medios y también en la incidencia que este proceso ha tenido en los aspectos productivos. Con los años esta aproximación se ha revelado incompleta, cuando no particularmente errónea, porque el nuevo paradigma digital de los medios, requiere de otro instrumental de estudio, menos basado en la mirada analógica y menos especulativo en cuanto a aspectos de prognosis de cambios estructurales y productivos.

Uno de los medios que a nuestro entender presenta un mayor déficit de conocimiento científico sobre las transformaciones que está experimentando y que va a experimentar en los próximos años, es la radio. Un ligero repaso a la literatura sobre los estudios realizados en los últimos años es una muestra evidente de ello; por ejemplo cuando se han estudiado las hipotéticas transformaciones radiodifusoras a partir de las potencialidades de algunas tecnologías digitales como el DAB o la estrategia de los operadores en la red, se ha enfocado sólo superficialmente una problemática que va más allá de cambios infraestructurales o estructurales y que atañen a la superestructura, es decir, a nuestro entender lo que está en cuestión es la propia concepción del medio radiofónico en su conjunto y en relación al contexto industrial y cultural en el que desarrolla su actividad y no únicamente al tecnológico.

La superestructura en la que se está desarrollando la radiodifusión en los últimos años y que va a marcar su futuro inmediato es el de la sociedad red, la cual se ha ido configurando a partir de la sociedad industrial (CASTELLS et altri, 2007). Este nuevo modelo social ha podido desarrollarse a partir de un sistema tecnológico, las TIC, de base microelectrónica y también a partir de la comunicación digital. Curiosamente, este

cambio no se ha configurado como en principio habían descrito los futurólogos, sino tal como lo han ido construyendo las personas y las grandes fuerzas sociales y económicas; algo que no ha sido tenido en cuenta por algunos futurólogos ni de la red ni de los medios convencionales.

Los medios de comunicación, que contribuyen decisivamente a la formación y producción de la cultura dominante en nuestra sociedad actual, se caracterizan en este contexto por su interdependencia global, por su funcionamiento en red y por la creciente interconexión entre los diferentes medios aprovechando su relación a través de Internet (CASTELLS et al. 2007). En relación a ello nuestra tesis es que la radiodifusión está inserta en este marco y que ya no puede ser analizada de manera independiente y sin tenerlo en cuenta ; porque lo que sostenemos es que está iniciando un cambio de etapa que va a afectar sustancialmente la concepción tradicional o analógica si se quiere del medio, su modelo de producción y de explotación, así como su relación con la audiencia. Proponemos que para simplificar las diferencias entre la primera histórica etapa del medio y la que justo empieza ahora, denominemos a la primera Radio 1.0 y a la segunda ,Radio 2.0. La razón de esta denominación se debe al hecho de que, a diferencia de otros momentos en su historia de más de 80 años, los cambios que se avecinan no se derivan de factores puramente tecnológicos, sino contextuales y de mayor calado, algo muy diferente de lo que supuso, por ejemplo, la aparición de la FM en los 60.

Uno de los aspectos que va a sufrir poderosas transformaciones y que también está en la base de este artículo es el de los contenidos; desde el punto de vista conceptual, hemos definido en su momento (MARTÍ, 1990) dos modelos programáticos en el ecosistema radiofónico a escala mundial: el denominado generalista y el especializado, los cuales han coexistido y coexisten en la etapa de la Radio 1.0 ; entendemos que en el nuevo horizonte que se dibuja esta división resultará del todo superflua e inoperante tanto en términos prácticos como de análisis, ya que, como veremos más adelante, el nuevo contexto pone en cuestión la supervivencia de los medios de audiencias masivas y de comunicación punto multipunto y que nos remite no solamente a nichos de oyentes cada vez más estrechos, sino hacia la personalización y a la interactividad plena con el emisor. En este entorno que se dibuja, sostenemos también, y lo vamos a intentar

justificar más adelante, que los modelos programáticos especializados son los que mejor pueden responder a la exigencias de la Radio 2.0.

Nuestra propuesta sobre el cambio de modelo no conlleva ni calendario de implantación ni ninguna prognosis que nos provea de certezas temporales. Hemos aprendido, y criticado, de los errores de la delimitación de los escenarios radiofónicos dibujados a partir de los cambios tecnológicos, sabemos que amén de las causas superestructurales, existen las que denominamos realidades estructural de los diferentes sistemas radiodifusores que afectan a la implantación de los nuevos modelos conceptuales y de explotación. La historia reciente de la radio demuestra que los cambios se producen a partir de procesos complejos vinculados a las lógicas de funcionamiento de los operadores, sean públicos o privados, y también a razones legales, estructurales y económicas que ralentizan en muchas ocasiones los cambios que parecen necesarios e inminentes. Lo que ha sucedido con el DAB en Europa y en general, el desconcierto de la estrategia digital, seria un buen ejemplo de lo que decimos (SIS,2007).

Una última consideración que a su vez constituye una tesis complementaria que intenta explicar esta contribución: el modelo radiofónico que hemos denominado 2.0 es realmente complejo. El nuevo paradigma no puede ser analizado utilizando los mismos parámetros que veníamos empleando hasta ahora en el estudio de la radio analógica o del 1.0; urge una revisión a fondo de los mismos y para ello queremos apuntar un pequeño repertorio de los posibles enfoques de análisis y de los elementos que nos pueden permitir un mayor conocimiento del fenómeno.

El modelo especializado en la Radio 1.0

Tal como ya hemos escrito en diferentes ocasiones (MARTÍ, 2000), la especialización programática radiofónica surge gracias a la convergencia de una serie de factores tecnológicos, de regulación, culturales e industriales. El contexto histórico y las características de cada sistema radiodifusor provocan que su peso varíe en la conformación de la oferta de programación varíe en cada país; constatamos por tanto que existen diferencias nacionales (SIS,2007), pero lo que no resulta menos cierto es que los formatos radiofónicos dominantes en los diferentes mercados, también las estrategias que utilizan los operadores para implantarlos y el modelo de negocio que sirve para

explotarlos, son tributarios por regla general de la industria radiofónica USA. Existe una diferencia temporal importante en lo que respecta a su desarrollo porque como se sabe los americanos empezaron la especialización en los años 60; en Europa el proceso empezó bastante más tarde , exactamente a partir de los 80, pero la recuperación del tiempo perdido se ha llevado en apenas dos décadas ya que la realidad actual es que la estructura de la oferta programática es cada vez más homologable.

Un simple *tour d'horizon* por los diferentes países nos permite hacer una lectura de la oferta de la radio especializada en la que nos aparece como característica fundamental que está cada vez más segmentada y dominada claramente por los formatos musicales, sean temáticos o simples radio-fórmulas (SIS, 2007). La música siempre ha sido y continúa siendo el motor de la especialización ya que otros contenidos como los todo-noticias, los de tipo económico, cultural ,etc.. salvo excepciones, tienen un peso relativo tanto en lo que respecta al número de ofertas que encontramos en cada uno de los mercados, como también a la audiencia que consiguen.

La segunda característica de este modelo de especialización desde su nacimiento, hace más de 50 años ha ido de la mano de la industria discográfica y de otros sectores conexos. Estudios recientes (BORREAU, M. , LABHARTE-PIOL, B ,2007; NICOLAS, 2007) demuestran que fue y sigue siendo un altavoz perfecto para las estrategias de marketing de las casas discográficas; pero la crisis iniciada hace 5 años está empezando a alterar este estado de cosas y empieza a producir serias complicaciones tanto en lo que respecta al modelo de negocio en el que se basan las emisoras de radiofórmulas, como en las lógicas promocionales y comerciales utilizadas por las *majors* del sector.

En el modelo 1.0, la estructura programática de contenidos de las emisoras o cadenas, es decir la parrilla horaria o dicho de otra manera, la radio con cita previa , que fue y sigue siendo tradicional en el modelo generalista, ha coexistido con los denominados formatos cerrados o de único programa, cuyos contenidos están ordenados en torno a un reloj horario, el cual a su vez puede contener una o varias secuencias de programación. Las radiofórmula han estado omnipresente en la radio especializada desde sus inicios y sigue conservando su rigidez. Por otro lado la puesta en antena está marcada por el estilo y tipología de la música de cada formato, con una comunicación que aunque apela

continuamente al oyente, acaba funcionando sin él (LEONARD, 2006), por lo que se convierte en unidireccional. Esta renuncia a ensayar formas más interactivas se produce precisamente en el momento en que las TIC aumentan las posibilidades de aumentar los retornos y la participación de los que escuchan.

En un contexto de incremento exponencial de la oferta en la mayoría de los mercados, las opciones de contenido se hacen un función de las hipótesis de audiencia (FENATTI,1992) más que un principio regulador de las opciones de estilo, el formato es un sistema conceptual y operacional que se esfuerza en individualizar un segmento de mercado y de formular una programación que se le adapte. Estos segmentos identificados en función de los gustos musicales de sus integrantes, están integrados básicamente por grupos de edad y dentro de ellos, los que pertenecen a clases sociales que tienen más poder económico y de consumo.

La segunda lógica que han manejado los programadores de las radios especializadas es la de que los contenidos deben estar dispuestos de manera que provoquen la satisfacción inmediata de los intereses del segmento de audiencia al que va dirigido el formato. La modernidad de la radio de flujo reside esencialmente en el hecho de que intenta corresponder de manera eficaz al carácter fragmentario e intermitente que ha tenido la escucha de radio a partir de la implantación de la televisión, lo cual ha motivado una bajada del tiempo de consumo medio por oyente (FENATTI, 1992). La fidelización de los oyentes y básicamente la necesidad de incrementar este tiempo de escucha ha sido y es la principal preocupación de los programadores y ha contribuido a aumentar la previsibilidad de las play-list en los formatos musicales. Los CHR, o los formatos que utilizan las estaciones basadas en las listas de éxitos de pop y rock, dedican cada vez menos tiempo a probar grupos o temas musicales desconocidos y se inclinan más por los éxitos recientes que hayan funcionado en los mercados de test. Hoy muchas estaciones gastan tanto en promoción como en los *call outs*, es decir, en entrevistas telefónicas en las que los oyentes potenciales se pronuncian constantemente sobre la música que les gusta oír y aquella que aborrecen. La lógica imperante es pues la de conseguir play lists que ocasionen el mínimo rechazo.

El modelo de negocio instaurado a partir de los formatos musicales ha sido siempre muy boyante en lo que a la explotación económica se refiere. Mínimos costos

productivos y máximo retorno del mercado publicitario y de la música, han provocado que estas opciones de programación hayan sido las preferidas para los operadores comerciales, sobre todo para aquellos que en los últimos 25 años en Europa se han incorporado al sector, como consecuencia de la desregulación y de la ampliación del espectro de FM. Esta situación parece estar cambiando de manera importante en los últimos años, porque la crisis de la industria discográfica, no sólo ha reducido considerablemente su inversión publicitaria (BOURREAU, M; LABARTHE, B 2007), sino que ha provocado que se hayan ido perdiendo las posibilidades de hacer sinergias económicas y promocionales con las radios, una política que tantos beneficios ha reportado al sector radiofónico desde el inicio de la especialización musical de la oferta de programación.

Desde hace unos años, la estrategia de ingresos económicos de los operadores se está centrando únicamente en el mercado publicitario, sin la ayuda de las discográficas, el marketing promocional de los formatos debe hacerse con los recursos propios, lo que provoca que el nivel de rentabilidad disminuya. Paradójicamente, este modelo de negocio se enfrenta al hecho de la competencia creciente en los mercados, porque en algunos de ellos la competencia no para de crecer, sobre todo en la banda de FM. La fragmentación de la audiencia es creciente y las estaciones buscan desesperadamente los targets de oyentes que atraigan más a los anunciantes.

Cambios de escenario y crisis del modelo

La radio especializada habita en un entorno de cambio, de máxima imprevisibilidad, lo cual genera mucha incertidumbre a los operadores tradicionales. La digitalización de los contenidos de los medios audiovisuales es un hecho y la pluralidad de los soportes para escuchar y visionar música o hacer las dos cosas a la vez es una realidad fuera de toda duda.

La recepción se ha virtualizado. En el caso de la radio se constata que ha dejado de ser el mejor lugar donde encontrar las novedades musicales o acceder a la música más barata (LEONARD, 2006; NICOLAS, 2007; ROSE, G., ROSIN, L. 2006).

Hasta ahora y en la mayor parte de países, los grandes consumidores de radio especializada musical han sido los jóvenes entre 14 y 24 años. Recientes estudios demuestran que se está produciendo una progresiva desafección de este segmento hacia el medio (JACOBAN, 2007); uno de ellos, el realizado por la Universidad del Sur de California (USC) ofrece algunos datos significativos que se pueden trasladar a otros países. El “The bedroom Project” que así se denomina, realizado por el método de la observación directa en el dormitorio de 2000 jóvenes proclama la supremacía del aparato de MP3 como receptor de música, la preferencia de Internet como lugar para acceder a las novedades musicales frente a la radio (72% contra 21%) ; además más de la mitad de los encuestados declaran que no pueden escuchar su música preferida en ninguna de las numerosísimas estaciones de radio de su área de residencia, una prueba evidente de que ni la extraordinaria segmentación del formato, ni la ley del máximo común denominador de las play lists funcionan en un entorno dominado por Internet.

El estudio también revela que la red y todo lo que se deriva de ella es para esta generación de jóvenes americanos su prescriptor máximo tanto en lo que respecta a gustos, como a modas y tendencias; contrariamente la radio aparece cada vez más como algo que suena a viejo, lleva demasiada publicidad y un exceso de palabra que en la mayoría de las ocasiones no tiene demasiado sentido para este tipo de oyentes.

En USA, el mercado radiofónico de referencia en lo que a la radio musical se refiere, el fenómeno preocupa; el crecimiento de la audiencia de los medios radiofónicos terrestres es insignificante, cuando no estancado, mientras compañías como Bridge Ratings predicen aumentos sostenidos del 20 % en Internet hasta 2010 (VISAKOWITZ,2007). Las denominadas “*pure-play*”, las radios que emiten únicamente en la red constituyen hoy la máxima preocupación de los grandes grupos del sector como Clear Channel que ha puesto en práctica una estrategia para hacerles frente y competir con las que aparecen claramente como líderes: AOL y Yahoo (VISAKOWITZ,2007).

La web es también un mundo social de referencia donde es posible interactuar con otras personas e intercambiar experiencias y contenidos concretos y crear sus propios medios de comunicación (LEONARD, 2006); por el contrario la radio especializada musical sigue anclada en la consideración de los oyentes como receptores más o menos pasivos y ello es percibido de manera negativa por porcentajes importantes de jóvenes.

Las cosas están cambiando y mucho en el territorio de la música y todo gracias a Internet y a los nuevos artefactos de registro y recepción; en realidad se está produciendo un fenómeno progresivo de democratización de la creación y de la producción musical. Las diferentes batallas emprendidas contra los servidores de música (BOURREAU, M; LABARTHE, B,2007) en Internet y las victorias más o menos pírricas obtenidas por las majors del sector discográfico a las sociedades gestoras de derechos no está impidiendo que la red sea nuclear no solo para las transacciones musicales de jóvenes y de algunos adultos, sino que también se convierta en el lugar donde se va a dirimir en el futuro inmediato el modelo de negocio de este sector, un desenlace que va a afectar a la radio especializada musical y del que va a depender su futuro.

El nuevo modelo de futuro : la Radio 2.0

Para que el paso del modelo de Radio 1.0 a la 2.0 se produzca de verdad, tendrán que producirse muchos e importante cambios; a nuestro entender el más importante es que el desarrollo e implantación de la sociedad red alcance niveles bastante superiores a los actuales y en todo caso bastante imposibles de concretar por el momento. Estos cambios deberán ser trasladados al conjunto de la industria radiofónica en el medida que alteren sus lógicas de producto, producción y de modelo de negocio, en todo caso pensamos que ya en la actualidad algunos operadores ya tienen integrado que su rol en el sistema de medios audiovisuales tiene que experimentar cambios sustanciales (ROSE,G. , ROSIN,L. 2006) (VISAKOWITZ,2007).

Es por los motivos ya aducidos que la implantación del nuevo modelo, sobre todo en el caso de la radio especializada y particularmente en la musical, resulta muy difícil de delimitar en el tiempo. En lo que se refiere a Internet, los expertos (CASTELLS et altri, 2007) manifiestan que los usos y la intensidad de éstos parecen estar directamente asociados a valores y comportamientos de autonomía de las personas, de generación de proyectos propios, de implicación en la profesión, en la ciudad o en la sociedad. Cada una de estas dimensiones es practicada con intensidad diferente por los usuarios de la red según su situación en la estructura social y los valores y los intereses que los motivan; en todo caso Internet aparece como una tecnología de la comunicación que incluye el conjunto de la práctica social gracias a su diversidad, que se articula en cada

una de estas prácticas sociales y que las hace específicas en la comunicación virtual que gira entorno de esta diversidad de usos.

En la primera línea de estas prácticas sociales encontramos a las generaciones que han nacido y se han desarrollado con la red en marcha y que la han situado en el centro de sus prácticas comunicativas. La desafección por la radio de los segmentos más juveniles que viene siendo manifestada en algunos estudios citados (JACOBAN,2007) es el primer síntoma preocupante de algo que puede tener una repercusión importante en las próximas décadas: la no utilización de los soportes tradicionales de difusión y, por tanto, la crisis de los modelos de programación que los sostienen.

La generación de jóvenes que han nacido con Internet o que han vivido su adolescencia con la red, ha sido denominada “Generation Me” (TWENGE,2006) ; situados en la franja de edad entre los 7 y 36 años, se definen a partir del atributo de que tienen un elevado grado de autoestima y de que sitúan sus necesidades personales en el primer lugar de su cosmovisión. Sus expectativas son muy altas para un mundo que les aparece siempre como muy competitivo, por lo que existe en un enfrentamiento entre éstas y la realidad que les ha tocado. Una parte de esta nueva generación, la nacida entre 1981-1999, tiende a ser denominada IGeneration o IGen (TWENGE, 2006), en la que I tiene que ver con el MAC , pero también con el IPOD y, por supuesto con el mí, primera persona del singular. Los estudios realizados demuestran como las tecnologías digitales y la red conforman el núcleo de sus prácticas culturales y de entretenimiento , constatan también la visión crítica que tienen respecto a los medios audiovisuales tradicionales, algunos de los cuales no existen realmente para ellos.

Estos y otros estudios (CASTELLS et altri, 2007) configuran la nueva realidad a la que, en parte, tiene que dar respuesta el modelo Radio 2.0; lo que además también está claro es que los operadores deben de irse preparando y cambiando si pretenden que ahora o en el futuro inmediato la IGeneration incluya a la radio como un medio integrante de sus actividades de consumo cultural y básicamente de la música, de otra manera este déficit lastrará su futuro. Ya en USA está cuajando esta concepción en las organizaciones más avanzadas de la industria radiofónica, para ellas Internet constituye la oportunidad de poner al día un medio de comunicación tan viejo, con el objetivo de convertirlo en un servicio expansivo, accesible a todos, centrado en las demandas de los

oyentes y con una gran y atractiva variedad de música que responda a los deseos cada vez más individualizados que se detectan en lo que a gustos se refiere; en este contexto, la estructura de los formatos que utilizan las *pure plays* constituyen una referencia obligada (VISAKOWITZ,2007).

Es obvio que durante muchos años la radio mantendrá entre sus oyentes a los hombres y mujeres integrantes de las generaciones de los mayores de 35 y que ello le dará fuerza suficiente para seguir obteniendo tasas de penetración importantes en el conjunto de la población, lo que no queda tan claro es cuanto tiempo puede durar esta situación y cuales serán los costos de todo tipo que deberá asumir a lo largo del proceso de cambio.

Visto todo lo anterior, la primera transformación que afectará a la radio especializada musical se producirá pues a partir del momento en que los operadores tomen consciencia de que han dejado de ser los proveedores exclusivos de música y de que ya no pueden defender el carácter predictivo de los formatos en lo que a gustos musicales se refiere.

Esta pérdida de exclusividad también se dejará sentir en las características tradicionales del consumo radiofónico y en casi todos los segmentos de edad. Los indicadores cuantitativos serán los primeros en señalar el sentido del cambio; la pérdida o la no incorporación de los segmentos jóvenes será una señal de alarma, pero también subministrará información relevante sobre los tiempos de consumo y el grado de fidelización de las diferentes ofertas de formatos especializados; serán de todos modos los estudios cualitativos los que nos indicarán aspectos relevantes sobre la desafección a partir del conocimiento del tipo de fuentes y dispositivos utilizados para el consumo de música y también las modalidades utilizadas.

El modelo Radio 2.0 exige cambios estratégicos en las lógicas productivas dominantes en la práctica profesional por parte de los operadores, cuya relación no exhaustiva podría ser la siguiente:

- Identificación de los nichos de mercado interesantes tanto desde el punto de vista comercial como social.

- Análisis y elección de aquellos que se consideren importantes a partir de la misión empresarial que tenga encomendada cada organización, ya sea pública o privada.
- Determinación de cual será el valor añadido que marcará la diferencia de cada oferta concreta que se lance al mercado, tanto en términos de contenido como de los servicios complementarios que lleve aparejados. (MARTÍ,2001).
- Formulación de una auténtica estrategia multisoporte y multicanal en función de las características de los nichos de audiencia que se pretendan cubrir.
- Definición de estrategias de programación precisas a partir de la toma en consideración de los factores anteriores. Los programadores deberán a empezar a desarrollar su trabajo teniendo en cuenta el cambio sustancial que conlleva el modelo: los expertos dejan de tener el control completo sobre aspectos como la play-list , de esta manera la producción programática podrá considerarse en adelante como paritaria (LEONARD,2006).
- Cambio del modelo de negocio . La estrategia de ingresos basada en la publicidad convencional va a evidenciarse como no operativa en un contexto de difusión, y también de explotación multicanal. El estudio de las nuevas posibilidades deberá tener en cuenta el valor añadido que incorpore cada nuevo formato.

La radio ha demostrado a lo largo de su historia su capacidad de adaptación a los diferentes tipos de cambios a los que se ha enfrentado por difíciles que éstos hayan sido, pero el tránsito del modelo 1.0 al 2.0 va a ser bastante más complicado y difícil. La investigación sobre los parámetros del cambio que hemos intentado relacionar en esta comunicación, pretenden ser una pequeña contribución que ayude a producir conocimiento científico sobre un fenómeno complejo que marcará el alcance de las transformaciones que ya se están produciendo y las que se van a producir en los próximos años.

Josep M Martí Martí

Observatorio de la radio – GRISS

UAB

BIBLIOGRAFIA

BORREAU, M. , LABHARTE-PIOL, B. (2007) “*Crisis des ventes de disques et téléchargements sur les réseaux P2P*” en RESAUX Vol. 24. LAVOISIER. París.

CASTELLS, M. et altri (2007) “La transició a la societat xarxa » UOC-ARIEL. Barcelona.

FENNATI, B. (1992) “Radio de programa, radio de flujo. El ejemplo italiano” en RESEAUX N.52. LAVOISIER. París.

JACOBAN, A (2007) “Local radio: It’s no one-hit Wonder” en RADIO&RECORDS 1645.

LEONARD, G. (2006) “The future of Music, Radio and Broadcasting”. En www.mediafuturist.com

MARTI , Josep M^a. (2001) “*Hacia un cambio de modelo: los centros de interés y las micropreferencias musicales*”. Reinventar la radio. Actas de las XV Jornadas Internacionales de la Comunicación. Martínez-Costa, M^a Pilar Editora. EUNATE. Pamplona .

MARTÍ J. M. (1990) *Modelos de programación radiofónica*. FEED-BACK Ediciones. Barcelona.

MARTÍ J. M. (2000) “*Reflexiones sobre la radio musical del futuro*” En “*La radio musical en España. Historia y análisis*” . Luis Miguel Pedrero. IORTV . Madrid.

NICOLAS, A. (2007) “*Indicateurs de la diversité musicale dans le paysage radiophonique*”. Rapport Annuel. Cité de la Musique. París.

ROSE,G. , ROSIN,L. (2006) “The Infinite Dial: Radio’s Digital Platforms”. ARBITRON-EDISON MEDIA. Edic.policopiada. New Cork.

SIS -Service Information Strategique- (2007) “European radio broadcasting). Genève: UER.

VISAKOWITZ, S. (2007) “Pure-play Internet Broadcasters Got There First. What Can Terrestrial Players Learn From the Innovators?” en Radio&Records, nº1701.