

Servicios y contenidos audiovisuales para las plataformas digitales: análisis de las estrategias de diversificación *cross-media*

*Serveis i continguts audiovisuals per a les plataformes
digitals: anàlisi de les estratègies de diversificació
cross-media*

*Audiovisual content and services for digital delivery
platforms: an analysis of the cross-media diversification
strategies*

María Isabel Villa Montoya¹

Doctora en continguts de comunicació en l'era digital i professora de
la Facultat de Comunicació Social a la Universitat Pontificia Bolivariana,
Medellín (Colòmbia).
mariaisabel.villa@upb.edu.co

Servicios y contenidos audiovisuales para las plataformas digitales: análisis de las estrategias de diversificación *cross-media*

*Serveis i continguts audiovisuals per a les plataformes digitals:
anàlisi de les estratègies de diversificació cross-media*

*Audiovisual content and services for digital delivery platforms:
an analysis of the cross-media diversification strategies*

RESUMEN:

En un entorno digital y convergente donde cada vez es más fácil distribuir contenidos audiovisuales por diferentes plataformas, las organizaciones de televisión pública están llamadas a desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades del mercado y eliminar los riesgos derivados de los procesos de transformación del sector audiovisual en el siglo XXI. En este artículo se analiza el caso de Televisió de Catalunya (TVC) atendiendo a su estrategia de diversificación *cross-media* a distintos niveles.² Primero, se identifican los servicios audiovisuales implementados en respuesta a la introducción de los nuevos sistemas de emisión digitales; segundo, se examina la parrilla televisiva y su derivación al entorno *cross-media*; y tercero, se considera la diversificación de los contenidos y servicios audiovisuales a partir de un análisis comparado de *Club Super3*, *3x1.cat*, *Loops!* y *Ritmes.clips*,³ cuatro programas dirigidos al público infantil y juvenil que destacan por presentar un alto número de productos multiplataforma.

PALABRAS CLAVE:

diversificación, *cross-media*, multiplataforma, estrategias empresariales, Televisió de Catalunya, televisión pública.



Serveis i continguts audiovisuals per a les plataformes digitals: anàlisi de les estratègies de diversificació *cross-media*

*Servicios y contenidos audiovisuales para las plataformas digitales:
análisis de las estrategias de diversificación cross-media*

*Audiovisual content and services for digital delivery platforms:
an analysis of the cross-media diversification strategies*

RESUM:

En un entorn digital i convergent on cada vegada és més fàcil distribuir continguts audiovisuals mitjançant diferents plataformes, les organitzacions de televisió pública estan cridades a desenvolupar estratègies per aprofitar les oportunitats del mercat i eliminar els riscos derivats dels processos de transformació del sector audiovisual al

segle XXI. En aquest article s'analitza el cas de Televisió de Catalunya (TVC) atenent a la seva estratègia de diversificació *cross-media* a diferents nivells. Primer, s'identifiquen els serveis audiovisuals implementats en resposta a la introducció dels nous sistemes d'emissió digitals. En segon lloc, s'examina la graella televisiva i la seva derivació a l'entorn *cross-media*. Per últim, es considera la diversificació dels continguts i serveis audiovisuals a partir d'una anàlisi comparada de *Club Super3*, *3xl.cat*, *Loops!* i *Ritmes.clips*, quatre programes dirigits al públic infantil i juvenil que destaquen per presentar un alt nombre de productes multiplataforma.

PARAULES CLAU:

diversificació, *cross-media*, multiplataforma, estratègies empresarials, Televisió de Catalunya, televisió pública.



**Audiovisual content and services for digital delivery platforms:
an analysis of the cross-media diversification strategies**

*Servicios y contenidos audiovisuales para las plataformas digitales:
análisis de las estrategias de diversificación cross-media*

*Serveis i continguts audiovisuals per a les plataformes digitals:
anàlisi de les estratègies de diversificació cross-media*

ABSTRACT:

In a digital and convergent environment, delivering content via different platforms is becoming increasingly easier. Public service broadcasters are now being called upon to meet the challenge — and need — to develop adequate strategies in order to benefit from the opportunities that the new market has to offer and to overcome the risks inherent in the transformation of the audiovisual sector in the 21st century. This article analyses the case of Catalan National Television (TVC) and focuses on this broadcaster's strategy of cross-media diversification at different levels. Firstly, we identify the audiovisual services that were developed in response to the introduction of the new digital systems of content delivery. Then, we examine TVC's schedule and its derivation to the cross-media environment. Lastly, we look at the diversification of content and audiovisual services based on a comparative analysis of *Club Super3*, *3xl.cat*, *Loops!* and *Ritmes.clips*. These are four programmes that address audiences ranging from early childhood to young adults and stand out for their wide variety of multiplatform products.

KEYWORDS:

diversification, cross-media, multiplatform, business strategies, Televisió de Catalunya, public television.

1. Introducción

La influencia de la tecnología digital en los procesos de producción ha sido uno de los mayores focos de atención de las investigaciones sobre los medios informativos en la última década (véanse por ejemplo: Küng-Shankleman, 2000; Luzón, 2001; Ursell, 2001; Díaz Noci y Salaverría, 2003; Boczkowski, 2004; Hemmingway, 2004, 2008; Domingo, 2006; Masip, 2008; Franquet *et al.*, 2006, 2008; Pavlik, 2005, 2008; Erdal, 2007, 2009).

Gracias a la digitalización y el uso de Internet, los medios tradicionales han cambiado sus formas de producción y consumo (Cardoso, 2008). Como apunta Pavlik (2005), el cambio tecnológico altera las relaciones existentes entre las organizaciones de medios, los periodistas y todas sus áreas, incluidas las audiencias, los anunciantes, los competidores, los reguladores y las fuentes de información.

Este nuevo escenario no es abordado como un problema teórico aislado, sino que por el contrario responde a una línea de investigación con una abundante tradición científica sobre las industrias culturales en España. Entre los estudios en el área, sobresalen los trabajos de Bustamante y Álvarez Monzoncillo (1999); Moragas y Prado (2000); Cebrián (2004); Marzal y Casero (2007). Resultan también de interés otros trabajos, como el de Mateu y Clavell (2005), uno de los primeros esfuerzos analíticos sobre la televisión multiplataforma en el Estado español.

Para la televisión pública, la expansión *cross-media* es una manera de subsistir en un mercado altamente competitivo. La diversificación de pantallas permite que la cultura se extienda más fácilmente, favorece los procesos de distribución, autoría, creación y democratización. Pero a la vez, esta diversificación puede amenazar la calidad de los contenidos, poner en peligro la sostenibilidad de los modelos de negocio existentes, alimentar la precariedad laboral, la concentración y fomentar la cultura de pago por contenidos ante el acceso libre (Zallo, 2009).

La diversificación hacia un entorno *cross-media* se presenta como una respuesta estratégica a las condiciones específicas del mercado audiovisual en la primera década del siglo XXI.⁴ Una fase caracterizada entre otros fenómenos por la liberalización de las telecomunicaciones, la desregularización, el aumento de la inversión privada, la concentración exacerbada del sector y el dominio de economías de escala que multiplican la oferta. En general, se trata de un momento en que los medios de comunicación experimentan estancamiento o declive en el consumo de contenidos (Bechmann Petersen, 2009).

Desde la década de 1990, estos fenómenos comienzan a hacerse evidentes en España, cuando investigadores como Franquet (1999) indicaron el ingreso de nuevos actores en el panorama audiovisual, la aceleración de los procesos de convergencia entre sectores de distinta naturaleza, la búsqueda de planes para vencer las inercias de las empresas de medios y la exploración de nuevas formas para aprovechar el excedente generado por las inversiones tecnológicas precedentes.

Referirnos a las estrategias significa penetrar en el terreno del *media management*, un área con un abundante cuerpo teórico que, como indica Küng-Shankleman (2008), ha generado ideas a veces inconsistentes y/o contradictorias. Para evitar confusiones dentro de este laberinto teórico, entre la variedad de formas de entender las estrategias, en esta investigación se asumen las proposiciones del enfoque racionalista, destacado por ser una de las perspectivas académicas más extendidas. A través del racionalismo, se entienden las estrategias como los efectos del entorno sobre las premisas, las presunciones, los instrumentos y las técnicas de una determinada organización. Al acercarnos entonces desde el racionalismo ponemos énfasis en los factores externos que proveen a las empresas ventajas competitivas, comparativas o limitaciones (Küng-Shankleman, 2008).

Apoyados en estos presupuestos, las estrategias de diversificación *cross-media* expresan un plan elaborado después de un análisis secuencial del entorno, en el cual se prevé utilizar los recursos de la organización para aprovechar las oportunidades del mercado y eliminar los riesgos (Mintzberg *et al.*, 1999) derivados en este caso de los procesos de cambio del sector audiovisual en el siglo XXI.

En este trabajo se estudia Televisió de Catalunya (TVC) con el objetivo de comprender a través de un caso concreto, cómo opera la televisión pública en distintos sectores y plataformas según una estrategia empresarial de diversificación *cross-media*. Se parte de la hipótesis de que la estrategia de diversificación estriba en la necesidad no sólo de ampliar los sistemas de acceso, sino de expandir la parrilla y aumentar el valor de los contenidos o servicios. Con esta estrategia se persigue un modelo de sostenibilidad que garantice la supervivencia de la televisión pública en el entorno digital y llegar a una audiencia cada vez más fragmentada. Los operadores públicos buscan así mantener el liderazgo y protegerse de la marginalización que podría presentarse en un escenario donde abunda la oferta (Syvertsen, 2003).

2. Metodología y análisis de las estrategias de diversificación

En este trabajo se aplica un estudio de caso explicativo donde se identifican las razones que determinan una relación causa-efecto (Yin, 2003). Para conocer las estrategias de diversificación se analiza cómo afecta el cambio tecnológico (causa) a la producción de los medios (efecto) y cómo las prácticas de producción dentro de la organización (causa) generan el desarrollo de productos para su distribución por varios medios (efecto).

Después de una exploración sobre la oferta existente en el Estado español, se eligió como caso de estudio la cadena de televisión pública TVC como una empresa representativa del proceso de transformación de las organizaciones de medios hacia un modelo de producción de servicios convergentes en España y Europa

(Prado y Fernández Quijada, 2006). El avance de esta organización se manifiesta en un conjunto de medidas dirigidas a adaptar sus condiciones al entorno digital. Entre las decisiones tomadas para este fin, destaca la utilización de las nuevas tecnologías para abrir sus sistemas de difusión, la participación accionaria en empresas especializadas en nuevos canales o soportes, la construcción de nuevas empresas para adaptarse a la competencia del mercado, la ampliación de las funciones de servicio público más allá de la televisión generalista y el uso de Internet en la creación de nuevos productos en línea (Moragas y Prado, 2000).

En la investigación se combina un análisis cualitativo de contenido con otro de carácter etnográfico. El trabajo incluye una exploración del estado económico, histórico, ideológico, organizativo y productivo de TVC en el período 2007-2010 y un análisis de la oferta de servicios multiplataforma ofertados a través de Televisión Digital Terrestre (TDT), Internet y soportes móviles en el año 2008.

El estudio etnográfico emplea diversas técnicas de recolección de datos, como entrevistas en profundidad, observación participante y análisis de documentos con el fin de acceder a varias dimensiones del objeto de estudio que podrían pasar desapercibidas de otra manera (Jensen, 2002). Por otra parte, en el análisis de contenido se parte de la parrilla de programación de los canales TV3, K3, 3/24 y 300 del 6 al 12 de octubre de 2008. En total, la muestra la conforman 87 programas sobre los cuales se analiza su derivación hacia los distintos medios. En TDT se consideran los servicios en teletexto que tienen como objetivo complementar o aumentar el contenido de los programas de televisión y el desarrollo de Servicios Interactivos Asociados a Programas, SIAP (Prado *et al.*, 2008) creados para emitirse en sincronía con los programas televisivos. En Internet se analizan los sitios en línea de los programas, los servicios de vídeo bajo demanda y las herramientas de participación ofertadas. Por último, en soportes móviles se observan los servicios de provisión de vídeo; los servicios de participación como el envío de mensajes para comentar, opinar o votar en los programas de televisión; los servicios autopromocionales con fines comerciales o publicitarios como tonos de llamada y fondos de pantalla y los servicios informativos para reforzar, complementar o aumentar los contenidos de los programas de televisión.

Durante la fase de codificación, a cada programa de la parrilla se le otorgó un punto por cada producto multiplataforma presentado. De modo que si un programa de la muestra presenta web se registra un punto, si ofrece fondos de pantalla para soportes móviles, otro punto, y así sucesivamente. La suma de puntos sirvió para identificar finalmente cuáles eran los espacios televisivos que más productos multiplataforma brindaban y a la vez el nivel de uso de cada plataforma.

3. La diversificación de los sistemas de emisión

La innovación de las tecnologías de la comunicación está vinculada estrechamente con la ampliación de las vías de acceso a la información y el aumento de la presencia de las organizaciones de medios en un entorno altamente competitivo. Cuilenburg (2002) propone tener en cuenta el acceso para evaluar la diversidad desde el punto de vista reflexivo y examinar la capacidad que tienen los medios de representar las preferencias de los usuarios. Desde esta perspectiva, cada individuo o grupo debe tener las mismas posibilidades de acceso para expresar sus preferencias y contribuir al contenido. Esta idea tiene sus raíces en la ciencia política y se apoya en la noción de diversidad como una característica propia del pluralismo y el sistema democrático (Gutiérrez, 2000).

Pero, si tradicionalmente los estudios sobre diversidad asociados a la televisión han evaluado, en primer lugar, los sistemas de propiedad de los medios para conocer los fenómenos de concentración y, en segundo lugar, se han ocupado de la variación de los contenidos para identificar los formatos o los temas tratados por la televisión (McQuail, 1992), es necesario considerar en el entorno digital los sistemas de emisión para conocer la intervención de la televisión pública en otros medios, porque como indica Cuilenburg (2002) hemos entrado en un nuevo paradigma en el que las políticas de comunicación están guiadas principalmente por lógicas económicas y tecnológicas.

Aumentar los medios técnicos para llegar a una mayor parte de la población ha sido para la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA) una de las vías más claras para posicionarse en el mercado autonómico. De acuerdo con Francesc Escribano (2006) la televisión catalana se caracteriza por su capacidad para tomar la iniciativa e intentar avanzar a la competencia, siendo la primera en tener una estrategia pensada para un futuro multicanal. Este objetivo se traduce en hechos que manifiestan el interés de la corporación por jalonar el proceso de digitalización de la televisión en España. TVC es uno de los primeros canales con un sitio web (*website*) en la Península. La inauguración del portal TVC en línea se realiza en 1996, aunque su aparición se sitúa en octubre de 1995. Es también la primera televisión de España y la segunda de Europa en poner en marcha aplicaciones interactivas para TDT el 3 de mayo de 2002, un momento en el que todavía no hay siquiera receptores interactivos en el mercado español. En 2004, lanza el primer servicio de vídeo bajo demanda en la Península y uno de los primeros en Europa, *3alacarta.cat*. Un año después, en 2005, presenta el primer canal digital de Catalunya, el Canal 300 y dos años antes del apagón analógico en España, en 2008, todos sus canales ya se emiten en digital. Adelantándose de nuevo a los demás operadores del mercado, en 2005 participa en la primera prueba piloto de DVB-H en el Estado y en el 2007 inicia las emisiones de alta definición en fase de pruebas.

En relación con la actividad en soportes móviles, desde el 2006 todos los productos y servicios de TCv para esta plataforma se encuentran agrupados en el

portal móvil, uno de los primeros de España. En esta línea de desarrollo técnico orientado a la diversificación de los sistemas de emisión, es remarcable en los últimos tiempos la prueba piloto que Activa Multimèdia Digital, filial de la CCMA desarrolla en abril de 2010 para unir las potencialidades de Internet y la TDT.

El cambio tecnológico impulsa estrategias al interior de la empresa pensadas para un escenario de convergencia donde la emisión digital se presenta como una forma de asegurar la posición de TVC en el mercado (Vila, 2006). El sistema de emisión digital se adopta como una posibilidad de distribuir la señal con más calidad, hacer más eficiente la emisión e incrementar los canales. Una estrategia común en el nuevo escenario mediático (Prado, 2009). Pero, como explica Miguel de Bustos (1993), al comparar las estrategias del audiovisual con el juego GO, después de expandir los sistemas de emisión, las empresas comienzan a situar sus peones sobre el nuevo escenario multimedia sin que puedan tener certeza de la importancia que cada operación tendrá en el futuro, no sólo por las acciones de la competencia, sino por la compleja gama de factores que intervienen en el sector audiovisual como el desarrollo de las prestaciones técnicas de cada plataforma, el interés de los usuarios, sus gustos y preferencias, los modelos de negocio viables, el nivel de penetración y el uso de las nuevas plataformas o las políticas de regulación.

Desde el punto de vista del consumo, las dificultades comienzan por predecir y calcular el interés real de la audiencia por consumir determinados productos. Como indica Picard (2004), se parte muchas veces de la creencia de que la audiencia está realmente interesada por consumir nuevos productos y servicios, pero incluso haciendo estudios de mercado que calculen el interés de los consumidores, los resultados son inciertos. Prueba de ello, es *Micromercats*, un proyecto desarrollado por TVC en 2003, antes de comenzar la implantación de la TDT, para medir la usabilidad de diferentes aplicaciones interactivas y conocer la reacción de los telespectadores ante los nuevos servicios. Con la experiencia se concluye que los telespectadores aprecian de forma notable la mejora de la calidad de las emisiones digitales y las aplicaciones interactivas asociadas a programas digitales, pero finalmente se implementan pocas y su impacto en el mercado es menor del esperado.

Otra de las barreras importantes a las que se enfrenta la diversificación de los sistemas de emisión es el modelo de rentabilidad, porque detrás de la introducción de cada plataforma debe haber una estrategia que garantice su supervivencia. El servicio de vídeo bajo demanda 3alacarta arroja luz sobre el problema. En el momento en el que surge, en 2004, además de tener que sortear las dificultades que impone el sistema de conexión a Internet limitado e inestable que había en ese momento, sus precursores deben proponer un modelo de negocio sostenible. Como no hay suficiente presupuesto para ofrecerlo de forma gratuita, crean una tarifa de suscripción para la visualización de piezas de archivo y permiten el acceso gratuito a los contenidos televisivos que fueron emitidos durante la última semana. La solución levanta muchas críticas. Para la audiencia es difícil aceptar el pago de un servicio audiovisual que viene de una televisión pública; pero, de acuerdo con

los encargados del proyecto, precisamente por ser una televisión pública los presupuestos son restringidos y la opción del pago se presenta como la única viable. Con el paso del tiempo, la propia evolución de Internet y el mercado publicitario favorece la expansión del 3alacarta y desde noviembre de 2008, el servicio presenta un modelo de financiación basado en la publicidad que acalla las voces más críticas del pago por contenidos y gracias al aumento del ancho de banda, la calidad de vídeo mejora progresivamente.

Otro de los retos a los que se enfrenta la ampliación de los sistemas de emisión se deriva del uso social y la penetración de las propias tecnologías de acceso. Para ser exitosa, TVC debe contar por supuesto con el éxito de la tecnologías de la comunicación en la sociedad y su continuo crecimiento, y en este sentido, las cifras animan la innovación. En España, según datos del Estudio General de Medios (EGM) en noviembre de 2010 el 53,6 % de los internautas ha utilizado Internet en los últimos 30 días para consumir televisión. Por soportes de recepción, los ordenadores portátiles se sitúan a la cabeza de la navegación en línea, son preferidos por un 70 % de los internautas y los teléfonos móviles por un 14,7 % (Gabarado, 2010). De acuerdo con las conclusiones de EGM la incursión de Internet ha provocado cambios en la forma que tienen los ciudadanos de relacionarse con los medios, aunque éstos sean más o menos significativos, dependiendo del soporte que se analice.

Por otro lado, la regulación impone barreras importantes a la expansión de medios. La idea de servicio de comunicación audiovisual más allá de la recepción a través de la televisión y la radio sólo se introduce en la legislación española con la aprobación por parte del Congreso de los Diputados del Proyecto de Ley General de la Comunicación Audiovisual en octubre de 2009, pero en el preámbulo de dicho proyecto de ley se considera que hasta ese momento España no dispone de una legislación audiovisual que se adapte a los medios digitales. Con la Ley General de la Comunicación aprobada por las Cortes Generales el 31 de marzo de 2010, se contemplan por primera vez no sólo los servicios sobre la base de una programación temporal, sino también otros por petición o a través de dispositivos móviles, en lo que llama «nuevas formas de comunicación audiovisual», y se define la televisión en movilidad y la televisión en alta definición.

No obstante, la ley no resulta favorable a los operadores de televisión pública en términos de financiación porque les prohíbe participar en empresas de capital privado. La disposición legal representa para la CCMA una desventaja comparativa con relación al desarrollo de las posibilidades *cross-media* derivadas de la fusión con empresas de diversa naturaleza que podrían ampliar no sólo las posibilidades de acceso, sino también el contenido y la distribución. La regulación sobre la financiación adquiere un peso notable en la diversificación de los sistemas de difusión porque como afirma Schein (2004) de la financiación dependerá finalmente el lugar que tendrán los medios públicos dentro de un mercado plural que tiende a la descentralización.

4. La diversificación *cross-media* de los programas

Este tipo de diversificación se fundamenta en una estrategia de expansión de la programación a partir de los sistemas de difusión adoptados por la empresa audiovisual. En esta etapa se forman vínculos entre los productos de origen desarrollados anteriormente con las nuevas posibilidades digitales. Siguiendo a Miguel de Bustos (1993: 196), podríamos decir que esta fase puede ser llamada *de relación* porque los grupos de comunicación intentan establecer sinergias entre las diferentes actividades de la organización, privilegiar unos productos sobre otros y crear nuevas asociaciones.

Atendiendo a los resultados del análisis de la oferta *cross-media* de TVC en 2008 encontramos un nivel de diversificación *cross-media* de los programas de televisión muy desequilibrado (gráfico 1). Mientras algunos espacios apenas tienen presencia en los nuevos medios de difusión, otros cuentan con una extensa oferta de servicios y contenidos en TDT, Internet y móviles.

Los resultados muestran que el *Club Super3* (quince productos multiplataforma) y *3xl.cat* (catorce productos multiplataforma) son los programas que más servicios y contenidos ofertan a través de TDT, Internet y soportes móviles, seguidos por *Sputnik*, *Motor a Fons*, *Loops!*, *Telenotícies* (trece productos multiplataforma cada uno), *Automovilisme*, *Esports 33*, *Futbol cat* y *Ritmes.clips* (doce productos multiplataforma cada uno). En estas diferencias parece haber una estrategia de expansión de oportunidades de negocio y de explotación de las potencialidades de las plataformas digitales articulada a la rentabilidad, ya que la explotación de las posibilidades de diversificación de los programas exige un coste adicional que no es justificable en todos los casos.

Una serie, una película o un documental comprado a una productora ajena y sobre el cual existe una previsión de emisión corta son ejemplos representativos de los casos en los cuales no se invierten recursos adicionales para su diversificación *cross-media*. En cambio, los eventos especiales con altas cuotas de audiencia, como los comicios electorales o los programas que se han convertido en marcas representativas de TVC por su larga trayectoria y sus altas cuotas de audiencia compensan los esfuerzos adicionales necesarios para desarrollar productos relacionados con la emisión televisiva en otras plataformas.

Existen pocos estudios sobre las características que deben reunir los programas de televisión para que sea rentable una diversificación hacia un entorno *cross-media*, pero en otros campos, como en el de las películas que se convierten en videojuegos, ya se han empezado a crear tipificaciones sobre los requisitos de las producciones transferibles que tienen más posibilidades de éxito (Aarseth, 2006). Especialmente, explica el autor, se valora el espacio en el que se desarrollan las acciones y el género. Se buscan películas de ciencia ficción, acción, terror y guerra, porque lo que interesa es el espectáculo, más que la propia narración.

SERVICIOS Y CONTENIDOS AUDIOVISUALES PARA LAS PLATAFORMAS DIGITALES

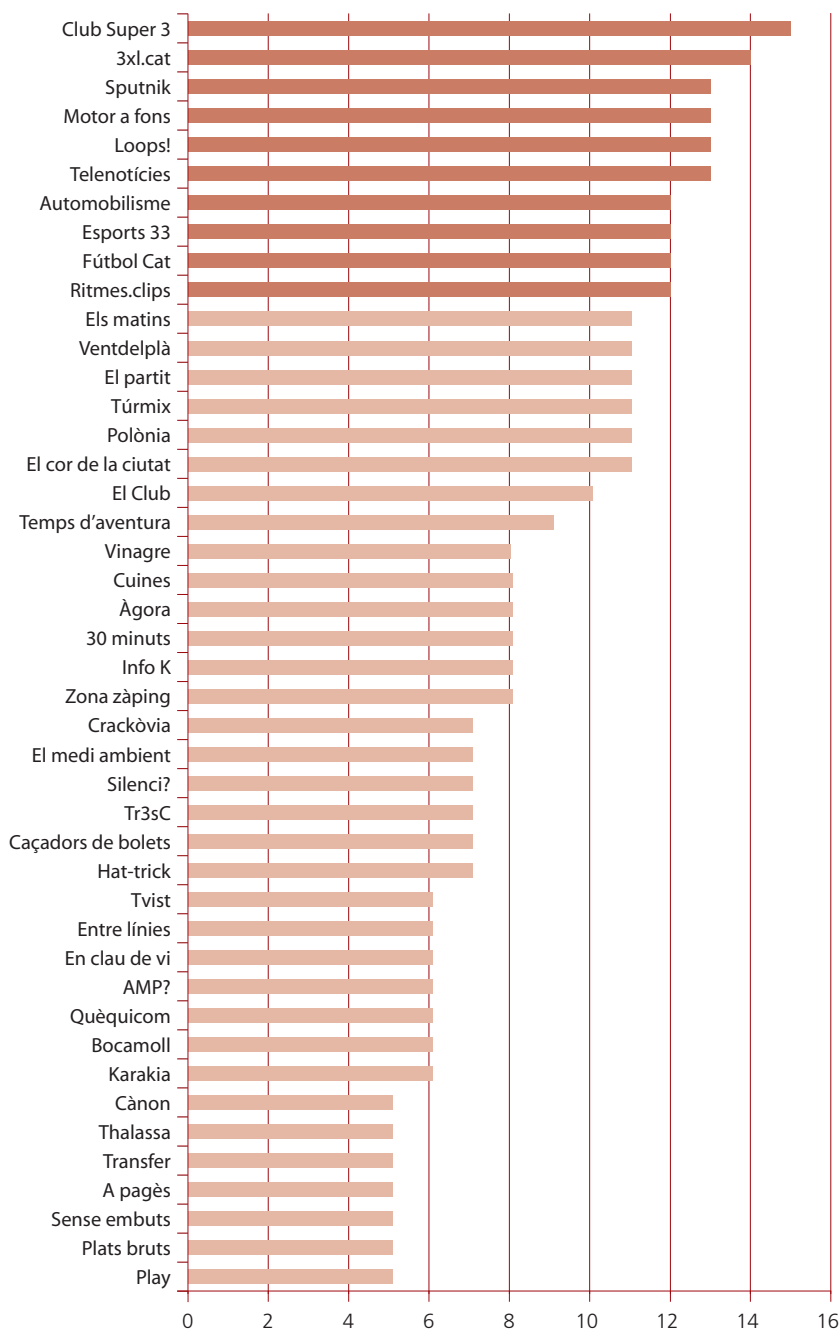


Gráfico 1. Oferta de productos multiplataforma por programa

Font: Elaboración propia, 2008. (En el eje horizontal los valores de 1 a 16 corresponden al número de productos multiplataforma encontrados y el eje vertical reproduce los programas observados).

MARÍA ISABEL VILLA MONTOYA

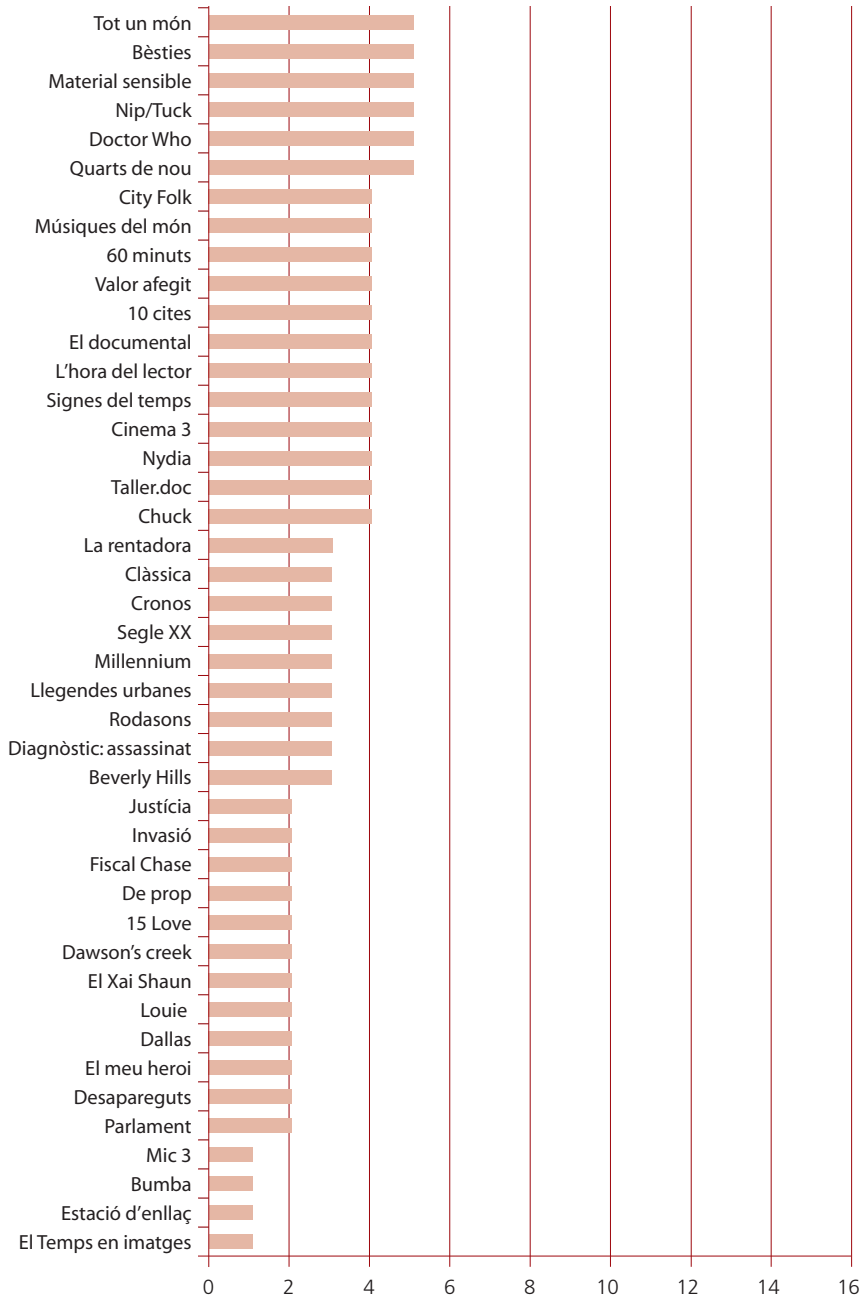


Gráfico 1. Oferta de productos multiplataforma por programa (continuación)

Font: Elaboración propia, 2008. (En el eje horizontal los valores de 1 a 16 corresponden al número de productos multiplataforma encontrados y el eje vertical reproduce los programas observados).

En el caso de TVC sobresalen especialmente los programas dirigidos al público infantil y juvenil, lo cual indica que existe un interés claro por parte de la organización por atraer a través de las nuevas plataformas a este segmento habituado a los videojuegos e Internet como oferta de ocio. La adopción de una diversificación *cross-media* al interior de TVC sigue de este modo la línea estratégica adoptada por otros operadores públicos de radio y televisión en Europa, según la cual se pretende crear una oferta multicanal gratuita con canales temáticos para segmentos rentables (entre ellos, el público más joven) y consolidarse como productores y empaquetadores de canales, además de fortalecer y diversificar los contenidos de carácter educativo (Bustamante, 2003). Remitiéndonos al estudio de Polo (2003), el alto número de productos *cross-media* diseñado para los jóvenes muestra además que aunque los adolescentes son públicos infieles por naturaleza y uno de los que menos horas de televisión consume, son a la vez uno de los más codiciados por las cadenas de televisión por su creciente interés estratégico y comercial.

Asimismo, observamos que los programas con más productos multiplataforma tienen en común estar presentes en Internet a través de portales. Sin embargo, no es posible concluir que la riqueza de la oferta multiplataforma obedezca a la presencia en Internet a través de un portal, ya que se observan programas como *Temps d'aventura*, *Polònia* o *El cor de la ciutat* que destacan por su alto número de productos multiplataforma aunque poseen webs en lugar de portales. Se tomaron como web de programa los espacios en línea con contenidos desarrollados para esta plataforma y que se renuevan constantemente. Mientras que se consideró como portales los sitios en línea que sirven de puerta a una serie de contenidos y de servicios relacionados, agrupan varios sitios web, incluyen por lo general recursos muy variados y comparten elementos comunes como buscadores o herramientas de participación.

Los programas que destacan por una mayor diversificación *cross-media* presentan también como características generales ser programas con larga trayectoria en TVC, contar con altos índices de audiencia y ser marcas reconocidas de la casa. Unas particularidades que sugieren que la diversificación ha contribuido al fortalecimiento de los espacios televisivos y que la cadena, como hemos dicho, opta por invertir en espacios consolidados para amortizar la inversión que supone la creación de productos para nuevos medios.

Por otra parte, es importante mencionar que encontramos en las plataformas digitales una amplia oferta de contenidos y servicios autónomos con relación a los programas donde se evidencia una estrategia de diversificación desvinculada de la programación tradicional de radio y televisión a través de la cual las empresas de medios comienzan a forjarse como organizaciones multimedia dedicadas al entretenimiento.

La evolución del portal de cocina en TVC ilustra con claridad la diversificación de servicios independientes de la parrilla programática. En este caso, los programas de televisión originan los contenidos, pero no son una condición ineludible para la supervivencia del servicio *cross-media*. Por ello, aunque los contenidos tele-

visivos ya no se emitan, en las nuevas plataformas adquieren vigencia y valor único como nuevos servicios. Esta estrategia coincide con las tácticas de otras cadenas de televisión europeas, detectadas por Moe (2008), quien resalta la presencia de productos en Internet que van más allá de los servicios radiotelevisivos en la BBC, en Inglaterra; la NRK en Noruega y las cadenas ARD y ZDF en Alemania. En general, se trata de crear una línea de productos derivados de los programas pero relacionados más estrechamente con actividades de mercadotecnia o de promoción de servicios con el fin de expandir las actividades de las empresas audiovisuales.

5. La diversificación de los contenidos y servicios

Las estrategias de diversificación *cross-media* demandan ir más allá del aumento de la disponibilidad del material audiovisual. Implican, el desarrollo de un plan integral que rompa con las limitaciones de una programación lineal, el establecimiento de un tipo de relación más próxima con la audiencia y la implementación de nuevos contenidos y servicios. En empresas como la BBC se habla de una estrategia basada en la experiencia previa acumulada a favor de la cooperación y el entendimiento entre medios llamados a hablar un lenguaje común para que el usuario pueda encontrar, ver y compartir los contenidos en cualquier plataforma. Por esta razón, para evaluar la diversificación de los programas de televisión debemos ir más lejos de las tecnologías de acceso y examinar cómo se relacionan los productos y el valor añadido y diferenciador de los programas en cada medio.

Si consideramos los programas infantiles y juveniles con mayor número de productos multiplataforma encontrados: *Club Super3*, *3xl.cat*, *Loops!* y *Ritmes.clips*, vemos que estos espacios no han seguido una línea estratégica común, sino que han aumentado sus servicios de valor añadido de acuerdo con el desarrollo histórico de cada programa, la penetración de las plataformas digitales y el lugar que desempeña cada medio con relación a los demás, según los criterios particulares de cada equipo de producción. Además, aunque los contenidos y servicios *cross-media* implementados mantienen la marca del programa en antena, se presentan y producen principalmente de forma autónoma como servicios independientes.

En el caso del teletexto predomina su empleo como plataforma informativa y secundaria que repite los contenidos creados inicialmente para la web. Aunque el *Club Super3*, *Loops!* y *Ritmes.clips* disponen de servicios en esta plataforma, el *Club Super3* es el único programa de TVC que cuenta con una sección exclusiva dentro del teletexto. Entre las páginas 181 y 189 se accede a información práctica dirigida a los socios del club y a una descripción genérica del espacio televisivo. Los programas *Loops!* y *Ritmes.clips* presentan en el teletexto de TVC una sección común bajo el título *ritmes.cat* que abarca de las páginas 491 a 494. Este módulo está dividido en cuatro apartados: noticias, concursos, efemérides y novedades CD.

En el caso del *3xl.cat*, a pesar de la diversificación del espacio, el programa no presenta contenidos en teletexto porque este servicio se considera por el equipo de producción como rudimentario para la imagen avanzada que quería dar el proyecto a sus televidentes desde sus primeras etapas.

Con relación al uso de los servicios interactivos de la TDT ligados a los contenidos de los programas audiovisuales detectamos una actividad mínima. De los programas infantiles y juveniles analizados sólo el *Club Super3* presenta un juego interactivo en TDT: *Fluski-clau*. Este juego de habilidad, inaugurado el 12 de octubre de 2006, promueve los nuevos personajes del programa, entre los cuales destaca Fluski, un personaje mitad hombre, mitad gato. Si bien el juego responde a las características de los servicios interactivos autónomos (SIA) (Prado *et al.*, 2008) porque fue creado para estar disponible permanentemente, en el 2008 sólo está operativo durante la emisión de tarde del *Club Super3* y los fines de semana, debido a que el múltiplex no soporta al mismo tiempo este servicio y el de SMS del programa *El Matins*. Un hecho que anticipa los conflictos derivados de la gestión del múltiplex como parte de las razones que condicionan la supresión de todas las aplicaciones sincronizadas con las emisiones de programa en noviembre de 2008. A partir de ese momento, TVC sólo mantiene los servicios interactivos del tiempo, el tránsito y los *tickers* informativos para dedicar el segundo múltiplex a las emisiones en alta definición. Para el director de contenidos de la Corporació Catalana de Ràdio i Televisió Interactiva (CCRTVI) (2008), la producción de aplicaciones interactivas no es suficiente reclamo para la compra de receptores interactivos y las características técnicas del estándar del inglés *multimedia home platform* o plataforma multimedia para el hogar (MHP) son muy limitadas frente a las alternativas de interactividad que ofrece Internet y es aquí, en cambio, donde se observa una mayor creación de servicios de valor añadido. Aunque, lejos de encontrar una estrategia común, cada programa adapta la plataforma a sus propias necesidades y prioriza su función como medio de participación e interacción de la audiencia, red social o plataforma de consumo audiovisual.

El *Club Super3* privilegia el uso de Internet como plataforma de participación y por ello en su portal sobresalen los contenidos dirigidos al entretenimiento y a los servicios que permiten la interacción del público. El sitio web contiene una amplia oferta de juegos y concursos, además de secciones dedicadas a informar sobre las actividades del club, los personajes del programa y las series que se emiten por televisión. El portal *super3.cat* surge en el 2001 con la idea de ser un espejo del programa de televisión y por tanto su función es secundaria frente a la producción televisiva. El sitio en línea nace para reforzar el proyecto del club social y por tanto una gran parte de sus contenidos son sólo accesibles para los socios.

Por el contrario, el sitio web del *3xl.cat* nace de forma paralela al programa y se desarrolla como un producto con identidad propia y en igualdad de condiciones. En su primer período, el portal se estructura a partir de secciones que responden a las líneas temáticas del programa de televisión. La web tiene como objetivo ampliar

y actualizar los reportajes que se emiten por antena. Pero a partir del rediseño del proyecto en 2007, el sitio en línea opta por privilegiar los contenidos generados por los usuarios. Desde ese momento, deja de ser un sitio informativo y pasa a ser un punto de encuentro para una extensa red social que puede publicar allí sus páginas personales.

A diferencia de lo que sucede con el *Club Super3* y *3xl.cat*, los programas *Loops!* y *Ritmes.clips* no cuentan con portal propio sino con un sitio pequeño o *minisite* durante sus primeros años, y a partir de 2005, con blog de programa alojado dentro del portal *ritmes.cat*. El portal surge bajo el nombre *ritmes.net*, pero en febrero de 2006 este, al igual que todos los sitios web de la CCMA, pasan a ser *.cat* para respaldar una iniciativa social de reconocimiento a todos los sitios en línea de habla catalana.

Los contenidos del *minisite* y de los blogs son una derivación de los contenidos del programa televisivo y su emisión en antena, que ejerce un lugar central dentro del conjunto de medios en ambos proyectos. No obstante, el público de *Loops!* y *Ritmes.clips* se beneficia de todos los servicios adicionales disponibles en el portal *ritmes.cat* como *chats*, foros, juegos y concursos, además de una agenda actualizada de conciertos de todos los géneros, noticias sobre novedades musicales y canciones en mp3, comunes para todos los programas musicales de la CCMA.

Club Super3, *3xl.cat*, *Loops!* y *Ritmes.clips* presentan el vídeo de las piezas de producción propia en el servicio de vídeo por demanda de TVC, *3alacarta.cat* y en su sitio web, pero ninguno adelanta en Internet la emisión del programa que se pasará por TDT, indicando el lugar privilegiado de esta plataforma dentro de los sistema de emisión. Aunque el vídeo en Internet está consolidado en el 2008, vale la pena mencionar de forma especial el caso del *3xl.cat*, pionero en TVC por ofrecer a su audiencia la posibilidad de seguir el programa también en su web en el 2004.

El uso de los soportes móviles como plataforma de expansión de los proyectos audiovisuales presenta un bajo desarrollo. No encontramos adaptaciones o creaciones propias para este medio. Sobresalen los servicios de promoción e información presentados como parte del portal móvil de TVC. *Club Super3*, *3xl.cat*, *Loops!* y *Ritmes.clips* ofrecen a su audiencia melodías y fondos de pantalla con el logotipo que caracteriza su imagen televisiva. Además, *3xl.cat*, *Loops!* y *Ritmes.clips* cuentan con secciones exclusivas en el portal móvil con información de valor añadido a la audiencia. La sección del *3xl.cat* aparece coincidiendo con el nacimiento del canal K3. En ésta se ofrecen además de elementos promocionales, noticias relacionadas con la cultura, el entretenimiento y el horóscopo, extraídas de la web así como distintos contenidos desarrollados esporádicamente para promover concursos y animar la participación. A estas posibilidades se suma un servicio para los jugadores de *Espai8*, un juego diseñado como un producto multiplataforma al que se accede a través de la web *3xl.cat*, que tiene como argumento una galaxia donde ocho tribus deben enfrentarse a la naturaleza para evitar que sus planetas sean absorbidos por un agujero negro. El servicio diseñado para soportes móviles permite a los

jugadores consultar su estatus en el juego, obtener tecas (la moneda que se usa para hacer transacciones en los planetas), conocer cuando alguien ataca o ponerse en estado de hibernación durante un período de vacaciones. Cabe señalar que aunque los servicios relacionados con *Espai8* tuvieron una acogida minoritaria, ilustran las posibilidades de explotación *cross-media* de esta plataforma.

Por su parte, los programas *Loops!* y *Ritmes.clips* tienen presencia en el portal de teléfonos móviles en la sección *ritmes.cat*. Esta plataforma es utilizada por todos los programas musicales de la cadena como medio de promoción e información y participación. Los contenidos de este apartado, así como sus líneas de diseño, son una adaptación de los textos que aparecen en el portal *ritmes.cat*, pero en este caso, la oferta es menor y sus contenidos se producen principalmente a partir de adaptaciones técnicas.

Por otra parte, encontramos que el mercadeo o *merchandising* y las actividades sociales en las que participa la audiencia forman parte también de las estrategias de diversificación que buscan establecer conexiones más significativas entre los programas y su audiencia. En el caso del *Club Super3*, su actividad social supone la creación constante de funciones para el público entre las cuales destaca una fiesta anual y las actuaciones del grupo musical SP3. Esta formación participa durante todo el año en eventos organizados por los ayuntamientos y otras entidades públicas y privadas de Catalunya y del resto de España en representación del *Club Super3*.

La estrategia de diversificación del *Club Super3* se complementa con una gama de artículos para promocionar la marca, además de la revista *Super3*. Por su parte, para estrechar los lazos con su audiencia, el *3xl.cat* desarrolla en sus primeros años un encuentro anual llamado Fira *3xl.cat*, participa en festivales musicales como el Sónar o el Senglar Rock y en eventos dirigidos al público seguidor de los dibujos animados como el Saló del Manga y el Saló del Còmic.

La diversificación *cross-media* del proyecto supone una fuerte apuesta por la creación de marca también en el *3xl.cat*. En esta línea, el *mercadeo* del programa incluye durante su historia productos como camisetas, bolígrafos, gafas de sol, un disco de música *dance* en catalán, un recopilatorio de versiones de las canciones de las series manga interpretadas por reconocidos grupos catalanes o un teléfono móvil patrocinado por Amena. En la línea de lo sugerido por Algar (2003) estas acciones están orientadas a conseguir diferenciación, notoriedad, recuerdo, empatía, predilección y fidelidad por parte de un telespectador apreciado y perseguido por todos los componentes del sector televisivo y publicitario.

Conclusiones

Los resultados de la investigación confirman que la introducción de las nuevas plataformas digitales ha impulsado la diversificación de las actividades de las empresas

de televisión pública. La estrategia particular de TVC se concreta en la adopción gradual de los nuevos sistemas de emisión, la derivación de los programas a las nuevas plataformas y el aumento de contenidos y servicios audiovisuales. Con esta estrategia los programas logran legitimar su marca, minimizar los riesgos de la producción aumentando la vida útil del material audiovisual y el valor de sus contenidos, además de adecuarse a la condiciones del mercado televisivo, caracterizado por la fragmentación de la audiencia.


El análisis de la diversificación de los sistemas de emisión demuestra que TVC se ha adelantado a sus competidores siendo pionera en España y Europa en la introducción de nuevas plataformas y en el diseño de productos que explotan las ventajas digitales, pero su estrategia se ha visto afectada por las condiciones sociales que envuelve el proceso de cambio tecnológico, como la evolución técnica de los soportes, el interés de los usuarios, los modelos de negocio, el nivel de penetración de Internet y la regulación.

En segundo lugar, encontramos que la diversificación de los programas presenta un nivel de desarrollo muy desigual. El análisis global de la parrilla y su derivación en TDT, Internet y soportes móviles indica que los programas con más altos niveles de audiencia como los informativos y deportivos, seguidos por programas para el público infantil y juvenil, presentan una mayor variedad de servicios y contenidos multiplataforma, mientras que los espacios con cuotas de pantalla pequeñas y menos estables, es decir que pueden cambiar fácilmente de una temporada televisiva a otra, cuentan con escasos servicios en las nuevas plataformas. Confirmando los resultados de Aarseth (2006), los datos señalan que tal vez sean los criterios económicos y la relación coste-beneficio los que inciden más claramente en la diversificación *cross-media* de los programas.

Si examinamos con detalle los servicios de valor añadido que genera la diversificación *cross-media* encontramos que aunque han aumentado notablemente los sistemas de difusión y el acceso a los contenidos audiovisuales de la parrilla, no se presenta una estrategia común para varios medios y programas. Las acciones siguen distintos criterios según los objetivos de los programas y la función que cada equipo de producción otorga a las tecnologías digitales dentro de su proyecto audiovisual particular.

En las plataformas se nota que la diversificación avanza a distintos ritmos y en distintas direcciones. El teletexto y los soportes móviles son usados como vías de información, el uso es complementario y accesorio y por lo tanto no presentan una producción propia, sino que se nutren principalmente de los contenidos que han sido creados previamente para Internet. No se encuentran producciones o adaptaciones especiales para soportes móviles y predominan los servicios autopromocionales para reforzar la marca de los programas. Con relación a las aplicaciones interactivas asociadas a programas los resultados demuestran que estos servicios se han quedado por fuera de las estrategias de diversificación *cross-media*. TVC suspende el desarrollo en esta dirección y retira todos los servicios interactivos asocia-

dos a programas (SIAP) en el 2009. En esta decisión incide particularmente, la necesidad de utilizar el espacio del múltiplex para la alta definición y la baja venta en España de *Set Top Box* habilitados con el estándar MHP, necesarios para decodificar los servicios más avanzados. En cambio, observamos un alto grado de diversificación de contenidos y servicios de valor añadido en Internet. Particularmente, los programas infantiles y juveniles cuentan con web, presentan el vídeo de la emisión en antena y permiten la participación de la audiencia. Además coinciden en presentar y producir los contenidos en línea como servicios vinculados a los programas de televisión, pero a la vez autónomos. Igualmente, encontramos servicios y contenidos que indican diversas estrategias de explotación de las posibilidades que ofrece Internet. Mientras unos optan por priorizar la función de Internet como medio de participación e interacción con la audiencia, otros eligen potencializar las redes sociales o fomentar el valor de Internet como sistema de difusión audiovisual.

Aunque en esta investigación no realizamos un análisis de contenidos desde el punto de vista de la narración porque excedería los límites del objeto de estudio, es necesario considerar esta perspectiva como una de las facetas del análisis sobre la televisión, llamada a establecer relaciones entre los contenidos que se presentan en distintas plataformas y a entender cómo en su conjunto contribuyen a crear un mensaje unitario. Es importante seguir investigando y establecer parámetros para evaluar la diversificación *cross-media* atendiendo no sólo al aumento de los sistemas de emisión, sino a la ampliación del valor audiovisual, ya que diversos estudios han demostrado que la extensión de plataformas no conduce necesariamente a la diversificación y el progreso de los contenidos (Gutiérrez, 2000). Esto significa evaluar diversificación considerando la relevancia de los productos audiovisuales y sus propiedades. Como sugiere Cavallin (2000) debemos ir más allá del análisis cuantitativo y preguntarnos por las características de los contenidos. 

Notas

1 Dirección de correspondencia: María Isabel Villa. Avinguda Paral·lel, 86, 3r 4a. E-08015, Barcelona, UE.

2 Este artículo forma parte de la tesis doctoral «Televisión *Cross-mèdia*. El caso de Televisió de Catalunya» y del proyecto «Entorno *cross-media*: transformaciones organizativas y productivas en los grupos radiotelevisivos», (CSO2009-09367), financiando por el Ministerio de Ciencia e Innovación de España dentro del Plan Nacional I+D+I y desarrollado por el Grup de Recerca en Imatge, So i Síntesi (www.griss.org), un grupo de investigación consolidado (2009SGR1013) de la Universitat Autònoma de Barcelona y reconocido por la Generalitat de Catalunya.

3 En el período de la investigación (2008-2010) algunos programas sufren cambios importantes. *Loops!* es eliminado de la parrilla programática en diciembre de 2008. El programa *3xl.cat* mantiene sus productos en Internet y móviles, pero suspende en mayo de 2008 la realización de piezas de producción propia para el contenedor televisivo, conservando solamente el grafismo y las piezas de continuidad que lo identifican en antena. *Ritmes.clips* deja de crear nuevos programas en septiembre de 2008 y hasta octubre de este año sólo pasa por antena reemisiones de programas anteriores. Luego desaparece por unos meses hasta marzo de 2009, cuando la dirección lo relanza como una franja musical dentro de la nueva programación del Canal 33. Los últimos cambios que afectan a la investigación son la transformación del *Club Super3* que en octubre de 2009 deja de ser un programa de televisión para convertirse en un canal infantil y el paso del programa *3xl.cat* a canal juvenil en septiembre de 2010 como consecuencia de la reestructuración de la oferta juvenil e infantil de TVC.

4 Una parte de este estudio fue presentada en el III Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación, celebrado en Tarragona del 18 al 20 de enero de 2012.

Bibliografía

- AARSETH, E. (2006). «The culture and business of cross-media productions». *Popular Communication*, vol. 4, núm. 3, pp. 203-211.
- ALGAR, S. (2003). *La Autopromoción en Televisió de Catalunya: Anàlisi del estil autopromocional y de las promos de TV3, K3 y 3*. Trabajo de investigación. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- ARNANZ, C. M. (2002). *Negocios de televisión: Transformaciones del valor en el modelo digital*. Barcelona: Gedisa.
- BECHMANN PETERSEN, A. (2009). *Crossmedia: innovation networks for traditional media organizations*. Tesis Doctoral. University of Aarhus.
- BOCZKOWSKI, P. J. (2004). *Digitizing the news: innovation in online newspapers*. Cambridge: MIT Press.
- BUSTAMANTE, E. (coord.) (2003). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación: Industrias culturales en la era digital*. Barcelona: Gedisa.
- BUSTAMANTE, E.; ÁLVAREZ MONZONCILLO, J. M. (1999). «España: la producción audiovisual en el umbral digital». *Zer. Revista de estudios de comunicación*, núm. 7, pp. 45-64. [en línea]. <<http://www.ehu.es/zer/zer7/bustamante66.html>> [Consulta: 26 març 2008].
- CARDOSO, G. (2008). *Medios de comunicación en la sociedad en red: Filtros, escaparates y noticias*. Barcelona: UOC.
- CAVALLIN, J. (2000). «Public Policy uses of diversity measures». A: Picard, ROBERT, G. (ed.). *Measuring media content, quality, and diversity: Approches and Issues in content research*. Turku: Turku School of Economics and Bussiness Administration, pp. 105-168.
- CEBRÍAN, M. (2004). *Modelos de televisión: Generalista, temática y convergente con Internet*. Barcelona: Paidós.
- CUILENBURG, J. V. (2002). «The media diversity concept and European perspectives. A: *Media Economics, Content and Diversity Seminar*. (Helsinki, 16 diciembre 2002).
- ESCRIBANO, F. (2006). «Conseqüències de la revolució digital». A: PARLAMENT DE CATALUNYA (ed.). *VII Jornada Parlamentària sobre Mitjans de Comunicació Audiovisuals. La Televisió i altres finestres de comunicació audiovisual*. Barcelona: Parlament de Catalunya, pp. 117-137.

SERVICIOS Y CONTENIDOS AUDIOVISUALES PARA LAS PLATAFORMAS DIGITALES

- DÍAZ NOCI, J.; SALAVERRIA, R. (coord.) (2003). *Manual de redacción ciberperiodística*. Barcelona: Ariel.
- DOMINGO, D. (2006). *Inventing online journalism: Development of the Internet as a news medium in four Catalan online newsrooms*. Tesis Doctoral. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- ERDAL, I. J. (2007). «Researching media convergence and crossmedia news production». *Nordicom Review*, vol. 28, núm. 2, pp. 51-61.
- (2009). «Cross-media (re)production cultures». *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, vol. 15, núm. 2, pp. 215-231.
- FRANQUET, R. (1999). «Comunicar en la sociedad de la información». *Zer: Revista de Estudios de Comunicación*, núm. 7 [en línea]. <<http://www.ehu.es/zer/zer7/franquet65.html>> [Consulta: 26 abril 2008].
- FRANQUET, R.; SOTO, M. T.; RIBES, X.; FERNÁNDEZ QUIJADA, D. (2006). *Assalt a la xarxa: La batalla decisiva dels mitjans de comunicació on-line en català*. Barcelona: Col·legi de Periodistes de Catalunya.
- (2008). «Servicios interactivos en la TDT española: Una asignatura pendiente». A: *Congreso Internacional Fundación Asociación Española de Investigación de la Comunicación* [en línea]. <www.digitium.org/dfq/docs/proceedings/2008_aeic_tvi.pdf> [Consulta: 12 marzo 2008].
- GABARADO, J. A. (2010). «Internet, en medio de los medios». AIMC, Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación [en línea]. <<http://www.aimc.es/Internet-en-medio-de-los-medios-el.html>> [Consulta: 26 diciembre 2008].
- GUTIÉRREZ, C. (2000). «Televisión y diversidad: Génesis, definiciones y perspectivas de la diversidad en las televisiones públicas y comerciales». *Ámbitos*, vol. 3, núm. 4, pp. 69-86.
- HEMMINGWAY, E. L. (2004). «The silent heart of news». *Space and Culture*, vol. 7, núm. 4, pp. 409-426.
- (2008). *Into the Newsroom: Exploring the Digital Production of Regional Television News*. Londres: Routledge.
- JENSEN, K. (ed.) (2002). *A handbook of media and communications research: Qualitative and quantitative methodologies*. Oxfordshire: Taylor y Francis.
- KÜNG-SHANKLEMAN, L. (2000). *Inside the BBC and CNN: Managing media organisations*. Londres: Routledge.
- (2008). *Strategic management in the media: From theory to practice*. Los Angeles: Sage.
- LUZÓN, V. (2001). *La irrupción de Internet en las rutinas productivas de los informativos diarios televisivos: el caso de TV3, Televisió de Catalunya*. Tesis Doctoral. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- MARZAL, J.; CASERO, A. (ed.) (2007). *El desarrollo de la televisión digital en España*. A Coruña: Netbiblo.
- MASIP, P. M. (2008). «El ciberperiodismo en Catalunya: apuntes sobre el estado de la cuestión». A: LÓPEZ, G. (ed.). *Comunicación local y nuevos formatos periodísticos en Internet: Cibermedios, confidenciales y weblogs*. València: Servei de Publicacions de la Universitat de València, pp. 35-45.
- MATEU, M.; CLAVELL, F. (2005). «El nuevo escenario audiovisual: los contenidos multiplataforma». A: ALBERICH, J.; ROIG, A. (coord.). *Comunicación audiovisual digital: Nuevos medios, nuevos usos, nuevas formas*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya, pp. 79-115.
- MCQUAIL, D. (1992). *Media performance: Mass communication and the public interest*. Londres: Sage.
- MCQUAIL, D.; CUILENBURG, J. V. (1983). «Diversity as a media policy goal: A strategy for evaluative research and a Netherlands case study». *Gazette*, vol. 31, núm. 3, pp. 145-162.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Barcelona: Granica.
- MIGUEL DE BUSTOS, J.C. (1993). *Los grupos Multimedia. Estructuras y estrategias en los medios europeos*. Barcelona: Bosch.
- MOE, H. (2008). *Public broadcasters, the Internet, and democracy. Comparing policy and exploring public service media online*. Tesis Doctoral. Noruega: University of Bergen.
- MORAGAS, M.; PRADO, E. (2000). *La televisió pública a l'era digital*. Barcelona: Pòrtic.
- PAVLIK, J. V. (2005). *El Periodismo y los nuevos medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- (2008). *Media in the Digital Age*. Nova York: Columbia University Press.
- PICARD, R. G. (2004). «Business issues facing new media». A: SERVAES, Jan (ed.). *European information society: A reality check*. Portland, Oregon: Intellect, pp. 149-164.

MARÍA ISABEL VILLA MONTOYA

- POLO, S. (2003). *En busca del espectador adolescente: Análisis de la oferta juvenil de Televisió de Catalunya*. 3xl.net. Treball de recerca. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- PRADO, E. (2009). «Reptes de la convergència digital per la televisió. Convergència tecnològica i audiovisual». *Quaderns del CAC*, núm. 31/32, pp. 31-42.
- PRADO, E.; FERNÁNDEZ QUIJADA, D. (2006). «The role of Public Service Broadcasters in the era of convergence. A case study of Televisió de Catalunya». *International Journal of Digital Economics*, núm. 62, pp. 49-69.
- PRADO, E.; FRANQUET, R.; SOTO, M. T.; RIBES, X.; FERNÁNDEZ QUIJADA, D. (2008). «Tipología funcional de la televisión interactiva y de las aplicaciones de interacción con el televisor». *Zer: Revista de Estudios de Comunicación*, núm. 25, pp. 11-35.
- SCHEIN, E. H. (2004). *DEC is Dead, Long Live DEC: The Lasting Legacy of Digital Equipment Corporation*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- SVERTSEN, T. (2003). «Challenges to public television in the era of convergence and commercialization». *Television and New Media*, vol. 4, núm. 2, pp. 155-175.
- URSELL, G. (2001). «Dumbing down or shaping up? New technologies, new media, new journalism». *Journalism*, vol. 2, núm. 2, pp. 175-196.
- VILA, P. (2006). «TDT: què hem fet i on som?». A: PARLAMENT DE CATALUNYA (ed.). *VI Jornada Parlamentària sobre Mitjans de Comunicació Audiovisuals. El Futur digital de la ràdio i la televisió*. Barcelona: Parlament de Catalunya, pp. 25-32.
- YIN, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3a ed.). Thousand Oaks: Sage.
- ZALLO, R. (2009). «El sistema institucional televisiu en la transició digital a Espanya: Anàlisi i perspectiva». Presentado en Seminario sobre políticas culturales y transición digital. Càtedra Unesco. (Barcelona, 17 y 19 noviembre 2009).