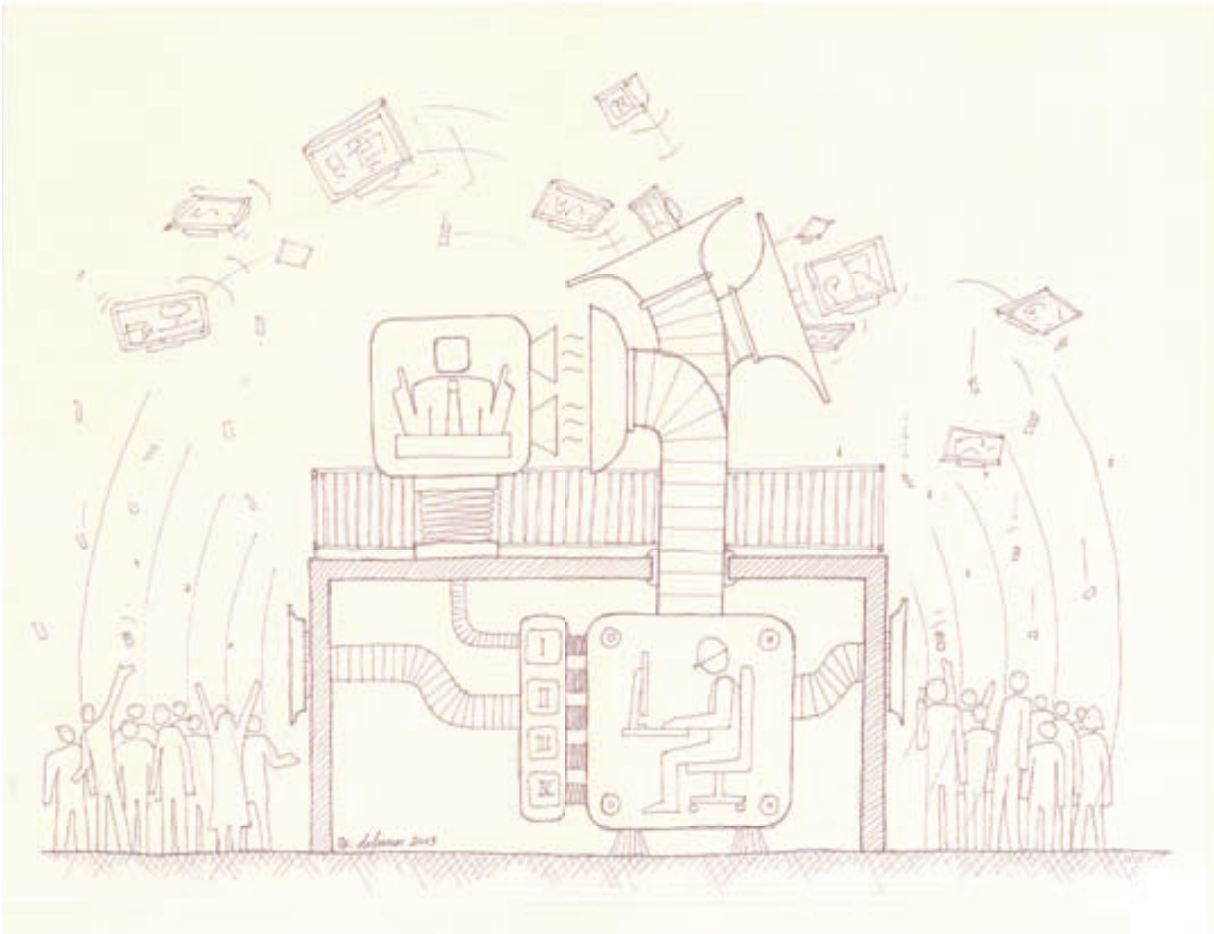


**ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN MULTIPLATAFORMA Y DE SU IMPACTO
EN RAI.**

**EI TALK POLÍTICO ANNOZERO: LA REDACCIÓN COMO FÁBRICA DE
INNOVACIÓN**

*Analisi della produzione multiplatforma e il suo impatto in RAI. Il caso di studio del talk politico
Annozero: La redazione come fabbrica di sperimentazione*



MILENA ZOPPEDDU

DOCTORAT EN
CONTINGUTS DE COMUNICACIÓ A L'ERA DIGITAL
2013

Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat
Facultat de Ciències de la Comunicació
Universitat Autònoma de Barcelona



**ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN MULTIPLATAFORMA Y DE SU IMPACTO
EN RAI.
El *TALK* POLÍTICO *ANNOZERO*: LA REDACCIÓN COMO FÁBRICA DE
INNOVACIÓN**

*Analisi della produzione multiplatforma e il suo impatto in RAI. Il caso di studio del talk politico
Annozero: La redazione come fabbrica di sperimentazione*

MILENA ZOPPEDDU

DIRECTORA:
Rosa Franquet i Calvet

DOCTORAT EN
CONTINGUTS DE COMUNICACIÓ A L'ERA DIGITAL
2013
Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat
Facultat de Ciències de la Comunicació
Universitat Autònoma de Barcelona



Ai miei nonni Giovanni e Rita
e al loro semplice
buon senso

Esta tesis se inscribe dentro de las líneas de investigación del proyecto ENCROSMEDIA. "Entorno cross media: transformaciones organizativas y productivas en los grupos radiotelevisivos" (CSO2009-09367), financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación dentro del Plan Nacional I+D+i, 2010-2012

Proyecto de tesis doctoral financiado enteramente por:
La Regione Autonoma della Sardegna



Borsa di studio Master and Back
2009

Ringraziamenti

Barcellona 25 Aprile 2013,

“Ti posi nel mezzo del mondo perché di la meglio tu scorgessi tutto ciò che è nel mondo. Non ti ho fatto né celeste, né terreno, né mortale, né immortale, perché di te stesso quasi libero, sovrano e artefice ti plasmassi e ti scolpissi, nella forma che avresti prescelto.”

(Discorso sulla dignità dell'uomo, Giovanni Pico della Mirandola 1486)

È la distanza che prima di ogni cosa mi ha regalato questo sguardo. Per questo voglio iniziare i miei ringraziamenti dai luoghi. Barcellona che mi ospita è stata la finestra sul mio paese, aiutandomi a vederlo in prospettiva, con la lucidità del distacco. Barcellona che vuol dire le persone che ho incontrato, il contesto che ho vissuto. Ringrazio Rosa Franquet, perché l'idea di fare uno studio sulla RAI, da sola non mi sarebbe mai venuto in mente. Non avrei mai pensato di fare un dottorato sul servizio pubblico radiotelevisivo italiano. Il senso e la funzione del Servizio Pubblico Radiotelevisivo, infatti, l'ho elaborato e interiorizzato vivendo in catalogna, guardando TV3, e vivendo il dibattito del servizio pubblico radiotelevisivo nel contesto spagnolo.

Ringrazio le mie compagne di avventure (e sventure) dottorali prima fra tutte Helena, per le chiacchiere, le risate, le discussioni, l'appoggio e la frizzante complicità intellettuale e creativa, Mafe, la prima con cui mi sono cimentata in un esperimento di scrittura, Valentina Natale che mi passò il primo contatto, Luisa Claro. Ringrazio Alessandra con cui ho condiviso le avventure dell'ultimo anno, quello più duro.

Ringrazio i miei meravigliosi compagni di viaggio del periodo londinese per la loro infinita disponibilità, l'appoggio e il confronto. Alessandro D'Arma, Lorenzo Coletti, Sara Zanatta, Neil Stevenson, James Bennett per un caffè in King's Cross giusto prima di una treno, Dario, Federica, Giannina, Michela, Gina. Susannah, Joaosinho, e Chumbinho per avermi adottato la primavera scorsa. *Aprendendo Angola London*. Ringrazio Carlo Salvato per un'illuminante chiacchierata sulla teoria generativa delle routine produttive in un'afosa Milano di fine Giugno.

Ringrazio tutti gli intervistati e gli informati della RAI. Senza di loro, la loro disponibilità, il loro entusiasmo, e la loro collaborazione questo lavoro non sarebbe stato possibile. Ringrazio la redazione di Annozero per l'accoglienza Romana che mi ha fatto sentire subito a mio agio. Un grazie particolare a Luca Rosini, che ha creduto nel mio progetto, e mi ha accompagnato in questi tre anni e mezzo, con la sua disponibilità, al suo entusiasmo alla sua naturale curiosità e capacità di condividere. Grazie al gruppo dei redattori ed editori web Filippo Barone, Simone Eleuteri, Federico Mello, Lorenzo Galeazzi, in particolare. Grazie a Michele Santoro. Grazie anche alla redazione del TG3, Pasquale Martello, Patrizia Anastasi, Cristina Cenerini, Silvio Giulietti, e tutti gli altri, con i quali ho condiviso una delle esperienze di osservazione più belle, con tanto di “spaccamela” in regalo. Grazie alla redazione del TG1, Gianluca de Matteis

Tortona per avermi aiutato ad entrare in Rainet. I manager di Rainet e Nuovi Media -in particolare Marco Nuzzo e Marco Zela- per il loro tempo. Benedetta Guarino, Mariano Caiafa, Giovanni Del Bove e Antonio Lofrese che mi hanno accompagnato e dedicato molto del loro tempo in Via Teulada e Saxa Rubra.

È all'entusiasmo, la creatività e alla loro professionalità di tutte queste persone che penso quando parlo del servizio pubblico radiotelevisivo italiano.

Ringrazio una lista infinita di amici che mi son stati vicini in mille piccoli e grandi modi, appoggiandomi e sostenendomi in questi tre anni e mezzo: Valentina la mia sorella friulana, Daniel e il suo senso dell'umorismo surrealista, Veronica e la sua saggezza, Simona il suo appoggio e la sua dolcezza, Paula la mia musa Castellana, Mercè *mi hermana del mediterráneo*, Manu y sus gran amistad, Gabriel por el dibujo, Víctor por los ánimos, la mia famiglia italiana a Barcellona Elisa, Max, Alessia, Francesco. Il mio gruppo *Abadá Capoeira Barcelona* che, con rodas e giochi, mi hanno aiutato a ritornare sempre a piedi scalzi. Gli amici di sempre che sono stati con me da lontano in lunghissime chiacchierate su skype anche in questa avventura, Michela che mi ha accompagnato tutto il 2011 sullo studio di campo, Carla, Andrea, Fabrizio, Noemi. Loro che dall'infanzia ci son sempre.

Ringrazio infine la mia famiglia mia madre, mio padre, e mio fratello, che mi son stati vicini sostenendomi e appoggiandomi con l'amore e l'affetto infinito di sempre.

Un lavoro che non sarebbe stato possibile senza la condivisione con tutti voi.

Grazie di cuore.

Milena

RINGRAZIAMENTI.....	2
INTRODUZIONE	7
1. PERCHÉ STUDIARE I PROCESSI PRODUTTIVI DI UN OPERATORE DI SERVIZIO PUBBLICO MULTIMEDIA, E PERCHÉ STUDIARE IL CASO DELLA RAI.....	7
2. LO STATO DELL'ARTE E IL QUADRO TEORICO DI RIFERIMENTO	9
3. DISEGNO DI RICERCA, DOMANDE E OBIETTIVI.....	14
4. LA STRUTTURA DEL LAVORO	17
 MARCO TEÓRICO	 20
 I. POR QUÉ INVESTIGAR LA INSTITUCIÓN DE SERVICIO PÚBLICO MULTIMEDIA.....	 22
INTRODUCCIÓN.....	22
1 EL CONCEPTO DE SERVICIO PÚBLICO RADIOTELEVISIVO COMO <i>MEDIA POLICY TOOL</i>	22
2. DEL CONCEPTO A LA INSTITUCIÓN ECONÓMICA.....	26
3. LA EFECTIVIDAD DE LAS INSTITUCIONES DE SPM: EL RETO DEL <i>PUBLIC VALUE</i>	27
4. EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LOS OPERADORES DE SERVICIO PÚBLICO MULTIMEDIA.....	30
 II. DISTRIBUCIÓN MULTIPLATAFORMA Y ESTRATEGIA MULTIPLATAFORMA	 33
INTRODUCCIÓN.....	33
1. LA ACTITUD ESTRATÉGICA PARA LOS OPERADORES DE SERVICIO PÚBLICO.....	33
2. EL ESCENARIO MULTIPLATAFORMA	36
3. ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA MULTIPLATAFORMA?	38
4. LA ESTRATEGIA MULTIPLATAFORMA Y SUS FUNCIONES.....	40
5. ¿QUÉ SIGNIFICA ELABORAR UNA OFERTA MULTIPLATAFORMA?	42
 III. ENTENDER LA INTERACCIÓN ENTRE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS TRADICIONALES Y LOS MULTIPLATAFORMA CON LA CADENA DE VALOR.....	 46
INTRODUCCIÓN.....	46
1. LA CADENA DE VALOR EN LA LITERATURA DE MEDIOS: DE UNA CADENA GENERAL A UNA CADENA ESPECÍFICA	46
1.1 LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR TELEVISIVO	48
1.2 LAS FASES DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR TELEVISIVO	51
2. LA CADENA DE VALOR DE LA PRODUCCIÓN MULTIPLATAFORMA.....	55
3. LA CADENA DE VALOR DE LAS COMPAÑÍAS DE SERVICIO PÚBLICO MULTIPLATAFORMA Y SU RELACIÓN CON LAS ESTRUCTURAS PRODUCTIVAS.....	59
4. ¿CÓMO PUEDE SERVIR EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR A LA DEFINICIÓN DE LA PRODUCCIÓN <i>CROSS MEDIA</i> ?.....	61
 IV. EL VALOR ESTRATÉGICO DE LA PRODUCCIÓN DE CONTENIDO.....	 65
INTRODUCCIÓN.....	65
1. EL INTERÉS Y LA CENTRALIDAD DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	66
2. LA PRODUCCIÓN DE CONTENIDO EN RELACIÓN A LA CADENA DE VALOR Y A LA ESTRUCTURA DE LAS COMPAÑÍAS.....	69
3. DE LAS PRÁCTICAS A LAS RUTINAS PRODUCTIVAS DINÁMICAS: LA CENTRALIDAD DEL AGENTE	73
4. LA RUTINAS PRODUCTIVAS DINÁMICAS Y LA INTERACCIÓN ENTRE LOS DIFERENTES NIVELES DE LAS ORGANIZACIONES.....	76
 CAPÍTULO METODOLÓGICO	 83
INTRODUCCIÓN.....	83
I. EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	83
1. CÓMO ENFOCAR EL ESTUDIO DE LA PRODUCCIÓN.....	84
2. LA PRODUCCIÓN MULTIPLATAFORMA DE UN PROGRAMA DE TALK POLÍTICO: LA RELEVANCIA DE UN GÉNERO	85
3. EL PANORAMA DE LOS TALK POLÍTICOS EN LA TELEVISIÓN PÚBLICA ITALIANA EN LOS AÑOS 2010/2011: POR QUÉ ANNOZERO	87

II. ABORDAR LA PRODUCCIÓN A TRAVÉS DE LA ETNOGRAFÍA: VALOR DE UN ESTUDIO ETNOGRÁFICO	89
III. ESTUDIO DE CAMPO: LÍMITES Y ESTRATEGIAS	91
1. CÓMO SE HA REALIZADO EL ESTUDIO	91
2. ACCESO AL CAMPO: LA NEGOCIACIÓN	91
2.1 REDACCIÓN Y RAINET: DIFERENCIAS EN EL ACCESO AL CAMPO	92
2.2. ENTREVISTAS Y OBSERVACIÓN	96
2.3. EL PAPEL DEL INVESTIGADOR	101
CASO DE ESTUDIO	103
I. LA RAI FRENTE A LOS RETOS DEL SERVICIO PÚBLICO MULTIMEDIA.....	105
INTRODUCCIÓN	105
1. EL TRIO-POLIO DEL MERCADO TELEVISIVO ITALIANO Y EL RIESGO PARA LA RELEVANCIA DEL SERVICIO PÚBLICO.....	106
2. LA PATOLOGÍA CONGÉNITA DE LOS INTERESES POLÍTICOS Y EL PROBLEMA DEL CONFLICTO DE INTERÉS: EL IMPACTO EN LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO TECNOLÓGICO	112
3. INTERNET, <i>CENICIENTA</i> ENTRE LAS TECNOLOGÍAS.....	118
4. EL OPERADOR DE SERVICIO PÚBLICO A SOLAS CONSTRUYE EL ESPACIO EN LA PLATAFORMA INTERNET.....	120
II. EL CENTRO ESTRATÉGICO DE LA PRODUCCIÓN MULTIPLATAFORMA: RAINET	123
INTRODUCCIÓN	123
1. DE REDACCIÓN A FILIAL AUTÓNOMA: LA TRANSFORMACIÓN DE RAINET	124
1.1 RAINET, LA GÉNESIS: EN LA ÉPOCA DE LA WEB 1.0	125
1.2 RAINET Y SUS PRIMEROS INTENTOS DE ESTRUCTURACIÓN FRENTE AL DESAFÍO WEB 1.0 Y WEB 2.0	127
1.3 RAINET Y EL DESAFÍO DEL FUTURO.....	129
2. DENTRO DE RAINET: ESTRUCTURA, PROCESOS PRODUCTIVOS, ACTIVIDADES DESARROLLADAS.....	131
2.1 RAI, ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	131
2.2 LA ESTRUCTURA Y MISIÓN DE LA FILIAL.....	132
2.2 RAINET Y LA OFERTA MULTIPLATAFORMA	139
3. FALTA DE ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN DE LAS POSIBILIDADES MULTIPLATAFORMA.....	142
4. PLATAFORMAS TÉCNICAS Y COORDINACIÓN EDITORIAL	145
5. EL PAPEL DE RAINET: SU FUNCIÓN EN LA CADENA DE VALOR.....	146
III. EL CENTRO ESTRATÉGICO DE LA PRODUCCIÓN <i>CROSS MEDIA: ANNOZERO</i> , FÁBRICA DE INNOVACIÓN	150
INTRODUCCIÓN.....	150
I. <i>ANNOZERO</i> Y SU EQUIPO PRODUCTIVO	151
1. <i>ANNOZERO</i> : EL TALK POLÍTICO.....	151
1.1 LOS NÚCLEOS NARRATIVOS DEL PROGRAMA	151
1.2 LA OFERTA MULTIPLATAFORMA DE <i>ANNOZERO</i>	155
2. <i>ANNOZERO</i> , LA PRODUCCIÓN	156
2.1 ORGANIGRAMA DE LA REDACCIÓN Y DE LOS GRUPOS DE TRABAJO	157
II. <i>ANNOZERO</i> Y SU ESPACIO EN LA WEB EXPLICADO POR LA REDACCIÓN	161
1. <i>ANNOZERO</i> EXPLICADO POR LA REDACCIÓN	161
1.1. “¿Nosotros? UN GRUPO DE OUTSIDERS DENTRO DE RAI”	162
1.2 EL PROYECTO EDITORIAL DEL PROGRAMA Y LA RELACIÓN CON EL PÚBLICO.....	164
1.3 LOS VALORES QUE LA REDACCIÓN RECONOCE AL PROGRAMA.....	165
2. <i>ANNOZERO</i> Y SU ESPACIO EN LA WEB	167
3. <i>ANNOZERO</i> EN LA WEB: SEIS AÑOS DE EXPERIMENTACIÓN	171
3.1 LA ETAPA ENTUSIASTA: EXPERIMENTACIÓN DE NUEVAS FORMAS NARRATIVAS	173
3.2 LA ETAPA PARTICIPATIVA. LA PARTICIPACIÓN, UNA QUIMERA.....	176

3.3 LA ETAPA DE LAS REDES SOCIALES, DEL VIDEOCHAT Y DE LA MOVILIZACIÓN. EL EXPERIMENTO RAIPERUNANOTTE Y TUTTI IN PIEDI.....	178
III. EL CENTRO ESTRATÉGICO DE LA PRODUCCIÓN <i>CROSS MEDIA</i> : LA REDACCIÓN DE <i>ANNOZERO</i> , FÁBRICA DE INNOVACIÓN	185
1. ¿QUIÉN? EL PERFIL HÍBRIDO DEL EDITOR WEB	187
1.1 UN PERÍMETRO EN EVOLUCIÓN: DEFINICIÓN DE LA IDENTIDAD	187
1.2 UN PERFIL ENTRE TÉCNICO Y EDITORIAL	191
2. EL EDITOR WEB RESPECTO A LA FASE DE EMPAQUETAMIENTO	194
2. EL EDITOR WEB ENTRE LA REDACCIÓN Y RAINET: LA GESTIÓN DE LOS FLUJOS PRODUCTIVOS	196
CONCLUSIONI	202
1. PRIMA ANCORA DELLA PRODUZIONE MULTIPIATTAFORMA, LA PRODUZIONE	202
2. IL CENTRO STRATEGICO DELLA PRODUZIONE MULTIPIATTAFORMA: RAINET E IL CENTRO DELLA PRODUZIONE CROSS MEDIA: LA REDAZIONE.....	205
3. ANNOZERO FABRICA DI INNOVAZIONE	207
4. IL MANCATO RICONOSCIMENTO DEL WEB EDITOR E LA PERDITA DEL CICLO PERFORMATIVE-OSTENSIVE.....	209
5. IL CASO DI STUDIO E LE SUE DOMANDE APERTE.....	211
ANEXOS	214
ÍNDICE DE LAS FIGURAS Y DE LAS TABLAS	217
BIBLIOGRAFÍA	218
BIBLIOGRAFÍA DEL WEB.....	238

INTRODUZIONE

1. Perché studiare i processi produttivi di un operatore di servizio pubblico multimedia, e perché studiare il caso della RAI

La sfida più importante che il servizio pubblico radiotelevisivo è chiamato ad affrontare, è quella di provare la sua efficacia come operatore economico privilegiato. Giustificare il finanziamento pubblico, del quale l'operatore radiotelevisivo pubblico gode, è diventato uno dei fattori più importanti per continuare a difendere la sua esistenza. Gli operatori infatti, sono chiamati a espletare le proprie funzioni di servizio pubblico (Cuilenburg e McQuail 2003; Suárez 2012), con una rinnovata attenzione alla gestione dei processi produttivi, con il fine di ottimizzazione e rendere efficace l'utilizzo delle risorse per il bene comune (Thomass e Radoslavov 2010).

Le nuove tecnologie, insieme con il processo di liberalizzazione del mercato, hanno rivoluzionato profondamente la struttura del settore televisivo che si è convertito in un contesto altamente competitivo, popolato da nuovi e diversi attori privati. In questo nuovo scenario, gli operatori di servizio pubblico radiotelevisivo sono chiamati a misurarsi con gli altri attori in termini di capacità di adattamento e di flessibilità, al fine di mantenere la rilevanza nel mercato, così come per rinforzare la loro legittimità sociale (Suárez 2012). In un contesto caratterizzato da una sempre più crescente frammentazione dell'audience, gli operatori pubblici, devono essere in grado di adattarsi alle rinnovate abitudini di consumo dei contenuti audiovisivi –sempre più personalizzate (Trappel 2008). È importante che soddisfino in maniera appropriata le necessità del pubblico per continuare ad avere la legittimità sociale e la rilevanza nel mercato. In questo senso gli operatori di servizio pubblico radiotelevisivo sono chiamati a trasformarsi in istituzioni di servizio pubblico multimedia (Jakubowicz 2007; 2008; Lowe e Bardoel 2007; Suárez 2012). Ciò significa che devono essere capaci di integrare le nuove forme

distributive nel proprio sistema produttivo, per poter continuare a fornire i loro servizi e contenuti nelle diverse piattaforme. Realizzare tutto ciò implica alle organizzazioni intraprendere un processo di trasformazione strategico e una riorganizzazione produttiva multiplatforma.

Alla luce di quanto detto quindi focalizzare l'attenzione sulla produzione multiplatforma è un tema centrale per capire il fenomeno di trasformazione che sta interessando gli operatori radiotelevisivi, così come è un tema rilevante per considerare i processi di gestione delle risorse economiche. L'analisi dei nuovi processi produttivi degli operatori di servizio pubblico radiotelevisivo risulta rilevante per far luce sul processo di trasformazione a operatori di servizio pubblico multimedia che costituisce uno dei temi centrali del discorso in difesa delle istituzioni di servizio pubblico (Jakubowicz 2007; 2008; Lowe e Bardoeel 2007; Suárez 2012). Allo stesso modo risulta significativo perché gli operatori sono chiamati a espletare le proprie funzioni (Cuilenburg e McQuail 2003; Suárez 2012), con una rinnovata attenzione alla gestione dei processi produttivi con il fine di ottimizzazione e rendere effettivo l'utilizzo delle risorse per il bene comune (Thomass e Radoslavov 2010; Moe e Van den Burlck 2012).

Il presente studio affronta l'analisi del caso specifico di un operatore di servizio pubblico europeo, che sta affrontando una riorganizzazione produttiva multiplatforma e si sta trasformando in operatore multimedia. Nello specifico il presente lavoro ha come obiettivo l'analisi della produzione multiplatforma della concessionaria di servizio pubblico radiotelevisivo italiano, RAI e la sua trasformazione in operatore di servizio pubblico multimedia.

Come tutti gli operatori di servizio pubblico radiotelevisivo europei anche la RAI ha intrapreso un processo di trasformazione a operatore di servizio pubblico multimedia per mantenere la propria legittimità sociale e la propria rilevanza di mercato. Tuttavia guardando il settore radiotelevisivo italiano e la sua attuale conformazione, è evidente come la rilevanza dell'operatore di servizio pubblico radiotelevisivo sia messa a dura prova (D'Arma 2010). La patologia congenita dell'intero sistema mediatico italiano, che lo rende suddito del sistema politico

(Halling e Mancini 2004) –e che nel caso del settore televisivo si è aggravata negli ultimi vent’anni, per il conflitto di interessi (D’Arma 2009; Mazzoleni *et al* 2011) –, si riflette e ha avuto ripercussioni importanti, sulle politiche di sviluppo tecnologico (Mazzoleni 2005; D’arma 2007; 2009; Brevini 2010; Mazzoleni *et al* 2011). Politiche che, a loro volta, hanno condizionato il processo di trasformazione della RAI, a operatore di servizio pubblico multimedia. A causa delle scarse e deboli politiche di difesa del servizio pubblico radiotelevisivo, e delle miopi politiche per lo sviluppo tecnologico promosse dai vari governi italiani, (D’Arma 2009; 2010; Brevini 2010), in concomitanza anche con le scarse aspettative di crescita delle sue fonti di finanziamento¹, la RAI oggi, nel contesto del settore televisivo, sembra destinata a una sempre più progressiva marginalizzazione.

Il presente lavoro si colloca nell’ambito degli *Institutional studies* sul servizio pubblico televisivo (Moe 2008). Uno studio etnografico dell’organizzazione produttiva dell’operatore di servizio pubblico radiotelevisivo italiano che mira a esplorare il modo con il quale la RAI ha intrapreso il processo di trasformazione in operatore multimedia ed è stata capace di ristrutturarsi e organizzare i processi produttivi multiplatforma. Mira ad essere un contributo alla letteratura empirica che ha affrontato l’analisi delle istituzioni di servizio pubblico e suoi processi di trasformazione in relazione al cambio tecnologico. Allo stesso tempo vuole essere un contributo alla riflessione sull’operatore di servizio pubblico radiotelevisivo italiano e dare lo spunto per la realizzazione di nuovi lavori di ricerca su una delle più importanti industrie creative italiane.

2. Lo stato dell’arte e il quadro teorico di riferimento

Una delle risposte più importanti che gli operatori di servizio pubblico radiotelevisivo sono chiamati a dare per adattarsi ai cambiamenti tecnologici e

¹ Si ricorda a questo proposito che le fonti di finanziamento RAI derivano per un 60% dalla pubblicità e per un 40% dal canone pagato dai contribuenti. Per quanto riguarda gli introiti pubblicitari, c’è da ricordare che il mercato pubblicitario negli ultimi anni ha conosciuto una contrazione (IEM 2012), così a detenere la maggior quota di mercato pubblicitario è Mediaset. Per quanto riguarda gli introiti che derivano dal canone, essi sono caratterizzati da importante fenomeno di evasione. Vi è da parte del contribuente una scarsa propensione al pagamento di un servizio pubblico infatti, del quale non vengono percepiti i benefici (D’Arma 2010) .

competitivi è considerata l'adozione della strategia multiplatforma (Jakubowicz 2007; 2008; Suárez 2012). Sono numerosi i contributi teorici che evidenziano la crescente importanza che ha l'implementazione di una strategia multiplatforma e l'elaborazione di una relativa offerta (Doyle 2010; Suárez 2012), così come gli studi che hanno focalizzato l'attenzione sulle sue funzioni (Andersen 2006; Candwell 2006; Doyle 2010). Al contrario poco si è approfondito il tema delle implicazioni strutturali e organizzative e produttive connesse a questo cambio di prospettiva².

La riorganizzazione degli operatori radiotelevisivi per far fronte alla produzione multiplatforma ha implicato la creazione di centri produttivi *ad hoc*. Ciascun operatore ha ampliato la propria struttura con un dipartimento e in alcuni casi una filiale per la produzione multiplatforma e tale fenomeno è stato al centro dei recenti lavori di ricerca sui media (Erdal 2007; 2009; Moe 2008; Villa 2011; Bennett e Strange 2012). L'analisi si è concentrata sulla descrizione di questi nuovi centri produttivi e in particolare ha dato priorità ai processi di appropriazione del *know how* tecnico, così come alla dotazione delle nuove piattaforme distributive da parte degli operatori televisivi (Hass 2011; Villa 2011; Bennett e Strange 2012; Franquet, Ribes, Zoppeddu 2012). Poca attenzione si è prestata invece a come le nuove strutture interagiscono con la struttura tradizionale atta alla produzione televisiva. Il tema della riorganizzazione degli operatori radiotelevisivi, inoltre, si è affrontato attraverso l'analisi delle pratiche produttive nelle redazioni. Gli studi di *convergence newsroom* hanno analizzato infatti l'impatto delle nuove tecnologie sulle pratiche produttive delle redazioni, così come si sono concentrati nella descrizione della produzione multiplatforma. Essa si costituisce come una categoria specifica degli studi di produzione (Erdal 2009) e un suo tratto caratteristico è l'analisi del cambio delle pratiche produttive, nel nuovo contesto distributivo, attraverso la trasformazione del profilo professionale del giornalista (Deuze 2004; Salaverría 2009; Deuze 2004; Domingo 2007; Mezza *et al* 2000).

² Come ricorda Erdal (2009) e Moe (2008) gli studi si sono focalizzati sull'analisi dell'impatto delle nuove tecnologie sulla produzione; in particolare l'attenzione si è concentrata sul cambio delle pratiche produttive in relazione alla figura del giornalista e per l'impatto che esse hanno avuto sui contenuti, fatta eccezione per alcune esperienze come quella di Born (2003; 2004) e il suo studio della produzione in Channel 4 e BBC.

Nel corpus di studi che hanno trattato la riorganizzazione produttiva degli operatori di servizio pubblico radiotelevisivo, esistono questioni rimaste aperte che lasciano spazio a interrogativi dai quali si è partiti per la realizzazione del seguente studio. Una delle questioni centrali per capire in cosa consiste la strategia multiplatforma è l'interazione fra i processi produttivi tradizionali, che hanno come oggetto i contenuti televisivi, e i nuovi, che hanno per oggetto i contenuti da distribuire nelle diverse piattaforme e in particolare in internet. Nonostante le compagnie televisive si siano organizzate con dipartimenti e succursali *ad hoc* per lo sviluppo delle piattaforme di distribuzione, esse devono interagire con la struttura produttiva tradizionale che gestisce i processi produttivi per la televisione e come avvenga questa interazione è un tema poco esplorato. A occuparsi della produzione dei contenuti in senso stretto, continuano a essere le redazioni –interne ed esterne– dei programmi e dei notiziari, mentre le nuove strutture produttive si occupano dei contenuti solamente in maniera marginale; di fatto adattano i contenuti prodotti dalle redazioni dei programmi e dei tg per la televisione, alle nuove piattaforme. Nonostante esistano i dipartimenti *ad hoc* si occupano della produzione multiplatforma, Le redazioni costituiscono ancora il centro nevralgico dal quale dipende la produzione di contenuti televisivi, e allo stesso tempo l'adattamento dei contenuti distribuiti su internet e sulle piattaforme mobile. Di conseguenza si definiscono come unità produttive centrali per capire in che maniera si realizza la coordinazione editoriale dell'offerta e risulta interessante vedere in che maniera interagiscono con le unità produttive create per la produzione multiplatforma. Una seconda questione, rimasta fino ad ora marginale, è la coordinazione editoriale dei contenuti. Rispetto al tema della produzione dei contenuti le ricerche più che aiutare a fare chiarezza sulla produzione di contenuto in senso stretto, si sono orientate a spiegare l'appropriazione dei cambiamenti tecnologici da parte dei gruppi produttivi e a indagare su cosa il nuovo contesto produttivo ha significato per la professione giornalistica, o ancora hanno cercato di spiegare l'impatto delle nuove forme produttive sui contenuti (Erdal 2009). Manca in quest'analisi, la visione della produzione come una serie di pratiche e di routine produttive che si realizzano nelle redazioni e creano flussi d'interazione, collaborazione e coordinazione con

gli altri dipartimenti dell'organizzazione. Questo implica domandarsi quali sono i dipartimenti a occuparsi dell'elaborazione dell'offerta multiplatforma, chi fra questi si occupa della produzione dei contenuti e come si coordinano per garantire un'offerta coerente (Doyle 2010). Come sottolinea Erdal, a proposito dello studio sulla produzione multiplatforma (2009: 58), è necessario focalizzare l'attenzione sullo studio della produzione multiplatforma per come è concettualizzata, organizzata, e praticata all'interno delle organizzazioni di media. La domanda di Erdal porta quindi, alla terza questione rimasta aperta: la relazione della produzione di contenuto con il resto delle attività produttive realizzate nelle organizzazioni radiotelevisive. Vale a dire che relazione si stabilisce fra le attività di produzione dei contenuti e le attività delle altre fasi del processo produttivo: l'impacchettamento e la programmazione dei contenuti per le varie piattaforme e la relativa emissione televisiva o/e la distribuzione in internet e sulle piattaforme mobile? Erdal tuttavia, non si interroga solo sulla relazione che la produzione dei contenuti stabilisce in senso orizzontale con le altre attività del processo produttivo multiplatforma, l'autore, si pone il problema di esplorare le relazioni che la produzione dei contenuti stabilisce anche in senso verticale, con le formulazioni strategiche dell'organizzazione. Questa stessa riflessione è evidenziata da Bennett e Strange, che rispetto al processo di trasformazione della BBC in organizzazione multimedia, sottolineano come il discorso sulla visione strategica multiplatforma fatto dai quadri manageriali dell'operatore, non corrisponde poi alla reale implementazione produttiva che è stata realizzata nella compagnia (2012: 28).

Per poter rispondere alle questioni rimaste aperte, è stato necessario rivedere, ripensare e adeguare la "cassetta degli attrezzi" teorica all'analisi della produzione. La prospettiva con la quale si è analizzata la produzione dei contenuti fino ad ora, infatti, presenta dei limiti che non permettono di rispondere agli interrogativi posti da questi recenti studi. Per questa ragione il presente lavoro propone una nuova prospettiva e nuovi strumenti di analisi con i quali affrontare la ricerca sulla produzione dei contenuti. In primo luogo si è definita la catena di valore dei processi produttivi multiplatforma, e si è stabilito: dove collocare la produzione dei contenuti rispetto alle altre attività del processo produttivo

multiplatforma. In secondo luogo si è scomposta e analizzata la produzione in termini di pratiche e routine, che sono state ripensate attraverso le teorie sulle routine dinamiche di Feldman e Pentland (2003) e la *Multilevel Research on Organizational Capabilities* di Salvato e Rerup (2011).

Nella letteratura di *media economy* la catena di valore si è utilizzata facendo riferimento all'ambito generale dell'industria dei media (Wirtz 2001; Doyle 2002; Picard 2005; Küng 2008; D'Arma 2011) per spiegare in che maniera si è e si sta modificando la conformazione del mercato radiotelevisivo. Ripartendo dalla definizione di Porter (1996), che la utilizza come strumento utile per capire la dimensione specifica di una compagnia, è stata utilizzata in questa sede, per scomporre le fasi del processo produttivo e determinare il chi fa cosa della produzione multiplatforma. Definire la catena di valore della produzione multiplatforma è servito a spiegare il fenomeno della coordinazione fra linea produttiva televisiva e linea produttiva multiplatforma. Attraverso tale approccio di analisi si è evidenziato come l'interazione fra le redazioni e i dipartimenti multiplatforma, si gestisca principalmente sul piano del contenuto e come l'interazione fra le due unità produttive si realizzi per la creazione e declinazione dei contenuti per le varie piattaforme. La catena di valore diventa un ponte tra le attività di formulazione e d'implementazione strategica. Risulta cioè, uno strumento utile per spiegare in che maniera l'operatore rende operativa la strategia.

Per analizzare la produzione dei contenuti all'interno dell'organizzazione radiotelevisiva, si è deciso di ripartire dal concetto di pratica e routine produttiva. Un concetto che nella letteratura di produzione dei media è stato considerato una *black box*³. Prendendo spunto dalla letteratura di management e dello studio delle

³ Pratiche e routines produttive nello studio delle organizzazioni di media (Epstein 1973; Schlesinger 1978; Tuchman 1978; Gans 1979; Golding e Elliott 1979; Helland 1995; Sand e Helland 1998; Cottle e Ashton 1999; Ytreberg 1999; Küng-Shankleman 2000; Ursell 2001; Aquino *et al.* 2002; Boczkowski 2004; Duhe *et al.* 2004; García Avilés *et al.* 2004, 2009; Hemmingway 2004, 2008; Huang *et al.* 2004 2006; Ketterer *et al.* 2004; Singer 2004, 2006; Schultz 2006; Boczkowski e Ferris 2005; Silcock e Keith 2006; Garcia Avilés e Carvajal 2008a; Meier 2009) sono state considerate come unità di analisi compatte, che solitamente non venivano messe in relazione con il resto delle attività svolte.

organizzazioni, per l'analisi della produzione all'interno delle organizzazioni radiotelevisive, si è introdotto il concetto di routine produttiva dinamica elaborato da Feldman e Pentland (2003) e la *Multilevel Research on Organizational Capabilities* di Salvato e Rerup (2011). Tenendo come punto di partenza lo strutturalismo di Giddens (1984) e l'*Actor-network theory* di Latour (1986), Feldman e Pentland (2003) utilizzano il concetto di *ostensive e performative* – elaborato da Latour –, nel contesto dell'analisi delle organizzazioni, per ripensare le routine organizzative in un circuito dinamico. Pur continuando a considerarle come il veicolo della codificazione delle capacità e della conoscenza dell'impresa (Levitt e March 1988; March 1991; Argote 1999), gli autori evidenziano il carattere dinamico delle routine: ovvero riconoscono il ruolo attivo che l'agente, incaricato di svolgerle, assume nella loro reinterpretazione situazionale. All'agente si riconosce il peso, non solo nell'elaborazione formale delle routine, ma anche nella loro messa in pratica ogni volta che vengono eseguite.

Salvato e Rerup, utilizzando la nuova ontologia delle routine proposta da Feldman e Pentland per dimostrare come i diversi livelli e piani dell'organizzazione si influenzano reciprocamente. Individuano, infatti, una connessione fra la teoria dinamica delle routine produttive e le relazioni che si stabiliscono fra i diversi piani delle organizzazioni. Aprire la *black box* delle routine sostengono gli autori, è la chiave per capire e spiegare le connessioni che esistono fra i diversi piani di azione delle organizzazioni. L'introduzione di questi due concetti teorici è servita a cambiare la prospettiva con la quale guardare alla produzione nel contesto delle organizzazioni radiotelevisive, così come a ripensare alle categorie di analisi con la quale interpretarla nel nuovo contesto multiplatforma.

3. Disegno di ricerca, domande e obiettivi

Il principale obiettivo del presente lavoro è l'analisi della produzione multiplatforma e *cross-media* e del suo impatto sulla struttura organizzativa e sulla visione strategica dell'operatore di servizio pubblico radiotelevisivo. A questo proposito, come anticipato, lo studio si propone di esplorare i processi produttivi multiplatforma dell'operatore di servizio pubblico italiano, la RAI.

La RAI ha istituito un dipartimento ad hoc per la produzione multiplatforma come il resto degli operatori di servizio pubblico radiotelevisivo. Rainet costituisce infatti, la consociata RAI incaricata della produzione multiplatforma. Per capire quindi come l'operatore RAI ha affrontato il nuovo paradigma produttivo, è necessario partire da Rainet per vedere:

- Come la consociata è articolata in termini di routine produttive, profili professionali e strutture tecnologiche.
- Come interagisce, collabora e si coordina con il resto della struttura RAI. Nello specifico quali sono i flussi produttivi che l'incaricata della gestione e produzione multiplatforma stabilisce con le redazioni dei programmi e dei notiziari che producono i contenuti per l'emissione televisiva.

Affrontare lo studio della produzione dei contenuti di un'intera organizzazione radiotelevisiva è difficile da mettere in pratica e lo è ancor di più, se si è scelto un approccio metodologico etnografico. Essere un solo ricercatore a doversi occupare di un'organizzazione complessa come un operatore di servizio pubblico radiotelevisivo, comporta alcune scelte necessarie per circoscrivere il campo d'analisi. In altri termini è imprescindibile definire concretamente l'ambito produttivo che s'intende studiare.

Delle varie redazioni dell'operatore di servizio pubblico italiano si è scelta la redazione di *Annozero*. In primo luogo si è deciso affrontare lo studio della produzione di un genere specifico, quello del *talk* politico, e in secondo luogo fra i programmi di *talk* politico prodotti e trasmessi dalla RAI si è scelto *Annozero*. Nell'ambito dell'offerta informativa dell'operatore di servizio pubblico italiano, il *talk* politico è uno dei generi di maggior successo, così come, è uno dei generi che l'azienda continua a produrre internamente. Il *talk* politico inoltre, costituisce un'importante arena di dibattito sociale e politico del paese e l'analisi della sua produzione può fornire spunti interessanti per esplorare le dinamiche d'influenza politica sul servizio pubblico radiotelevisivo riconosciute da Mancini e Hallin (2004).

Al momento della ricerca –stagione 2010/2011– sui canali generalisti della RAI si trasmettevano 4 talk politici nella fascia di prima e seconda serata⁴. La scelta di *Annozero* è da ricondurre essenzialmente a tre ragioni. In primo luogo fra i talk politici è quello che durante i suoi 6 anni di emissione ha riscosso i migliori dati di audience. In secondo luogo la redazione del programma è stata pioniera nell'utilizzare attivamente la piattaforma web, ed è stata la prima redazione di talk politico ad attivare le pagine di Facebook e Twitter. In terzo luogo, la redazione del programma, ha organizzato e prodotto, indipendentemente da RAI, utilizzando lo stesso format del programma, due eventi multimedia: *Raiprunanotte* e *Tutti in Piedi*⁵. Il primo nasce come iniziativa di protesta nei confronti del CDA RAI per aver sospeso i talk politici nell'ultimo mese di campagna elettorale per le elezioni amministrative dell'aprile 2010, e il secondo come evento di mobilitazione in occasione della festa dei 110 anni della Fiom il più antico sindacato italiano⁶.

Rispetto alla redazione di *Annozero*, l'obiettivo dell'analisi è di stabilire se e come partecipa ai processi produttivi multiplatforma. Più nello specifico:

- Se e come si è istituito il gruppo di lavoro addetto alla produzione multiplatforma.
- Se e come si sono definite le routine produttive.
- Se la redazione è stata proattiva nella partecipazione alla produzione multiplatforma con l'istituzione di nuove routine produttive, di nuovi profili professionali, così come con l'adozione di strumenti tecnici.

Per ultimo inoltre, si cercherà di stabilire se l'esperienza di *Annozero* ha avuto un impatto sulla strategia multiplatforma, nello specifico sulle decisioni relative all'offerta multiplatforma di altri programmi di talk politico.

⁴ Ballarò trasmesso in prima serata il martedì, L'ultima parola trasmesso il venerdì in seconda serata, *Porta a Porta* trasmesso in seconda serata tutti i giorni, e *Annozero* trasmesso il giovedì sera in prima serata.

⁵ http://it.wikipedia.org/wiki/Tutti_in_piedi (accesso 10/10/2012);
<http://it.wikipedia.org/wiki/Raiprunanotte> (accesso 10/10/2012)

⁶ La Federazione Impiegati Operai Metallurgici (FIOM) è il sindacato dei lavoratori operanti nelle imprese metalmeccaniche che fa capo alla Confederazione Italiana del Lavoro (CGIL). È il più antico sindacato industriale italiano: <http://www.fiom.cgil.it/> (accesso 10/10/2011)

4. La struttura del lavoro

La struttura del lavoro si compone di tre parti principali: quadro teorico, metodologia e caso di studio. La prima ha come obiettivo presentare la base teorica con la quale si è deciso di affrontare il caso di studio; la seconda mira a presentare l'approccio metodologico utilizzato e infine la terza costituisce la presentazione e discussione dei risultati dell'analisi del caso preso in esame.

Il quadro teorico è composto da 4 capitoli. Il primo capitolo rappresenta il punto di partenza della ricerca e ha la funzione di inquadrare lo studio. Si vuole situare la ricerca in primo luogo nell'ambito della letteratura che riguarda la trasformazione del servizio pubblico radiotelevisivo, a servizio pubblico multimedia. Il capitolo ha l'obiettivo di presentare le ragioni per le quali è rilevante studiare un operatore di servizio pubblico radiotelevisivo e far luce sul processo di trasformazione del servizio pubblico radiotelevisivo a servizio pubblico multimedia. Nel secondo capitolo, si affronta il tema della strategia multiplatforma. Uno dei primi passi verso la trasformazione a operatore multimedia, infatti, è stata considerata l'adozione di una strategia che tenga conto delle sfide lanciate dalle nuove piattaforme distributive. In questo capitolo pertanto, si definisce in primo luogo cosa significa strategia per un operatore radiotelevisivo di servizio pubblico, e in secondo luogo si descriveranno i principali tratti del nuovo scenario multiplatforma. Per ultimo ci si concentrerà nella definizione della strategia multiplatforma. Più precisamente si chiarirà in cosa consiste, quali sono le sue funzioni, e quali sono le implicazioni strutturali e organizzative che l'elaborazione di un'offerta multiplatforma implica. Il terzo capitolo -così come il quarto-, ha l'obiettivo di presentare "la cassetta degli attrezzi" che si è pensato di utilizzare per affrontare la ricerca. Attingendo alla letteratura della *Media Economy*, il proposito è di proporre la catena di valore della produzione multiplatforma per poter spiegare più in profondità secondo quali logiche si struttura la produzione all'interno di una compagnia radiotelevisiva. L'obiettivo è spiegare in che maniera avviene l'interazione e la coordinazione fra i diversi dipartimenti che si occupano della produzione multiplatforma, e di conseguenza, fornire un'analisi del processo di

elaborazione dell'offerta multiplatforma. La definizione di una catena di valore della produzione multiplatforma servirà poi a presentare la definizione del concetto di produzione multiplatforma e *cross-media*, che rappresenta il nodo teorico centrale di questo studio. Nella stessa linea del precedente, il quarto capitolo, ultimo della parte teorica, mira a spiegare in che maniera la catena di valore della produzione multiplatforma può essere messa in relazione con la ricca letteratura esistente sugli studi di produzione. L'obiettivo di questo capitolo è presentare e discutere la rilevanza di un nuovo sguardo teorico, con il quale studiare la produzione e i processi produttivi nell'ambito delle compagnie radiotelevisive. Più nello specifico il capitolo mira a discutere le teorie sulle routine dinamiche di Feldman e Pentland (2003) e la *Multilevel Research on Organizational Capabilities* di Salvato e Rerup (2011) evidenziando come, tali contribuzioni possano fornire strumenti di analisi efficaci e innovativi con i quali affrontare il tema della produzione dei contenuti nelle compagnie televisive.

Una volta presentato l'impianto teorico sul quale si è costruito il lavoro, la seconda parte dello studio presenta il disegno metodologico della ricerca, così come descrive le modalità con le quali è stato portato avanti e reso operativo il lavoro. Si presenteranno le motivazioni che hanno portato alla scelta dell'analisi della produzione di un *talk* politico e del perché fra questi, proprio la redazione di *Annozero*, le ragioni per le quali si è scelta l'etnografia, così come si evidenzieranno i punti forti e deboli di questo approccio metodologico, e infine ha come obiettivo presentare il processo di ricerca per come è stato portato avanti, focalizzando l'attenzione sui nodi centrali della ricerca etnografica specifica e sulle relative problematiche.

La terza e ultima parte è costituita dalla presentazione e dalla discussione dei risultati dell'analisi della produzione multiplatforma e *cross-media* nella Radiotelevisione pubblica italiana. Con questo proposito la struttura di quest'ultima parte è stata organizzata a sua volta in 3 capitoli. Nel primo si introduce la posizione dell'operatore di servizio pubblico radiotelevisivo, la RAI, di fronte agli obiettivi che il contesto multiplatforma gli impone; nel secondo si presenta il centro della produzione multiplatforma della compagnia, Rainet, e

infine nel terzo si analizza la produzione dal punto di vista della redazione del programma *Annozero*.

Lo studio si conclude con l'esposizione delle riflessioni sul caso di studio che hanno l'obiettivo di mettere in luce interrogativi rimasti aperti, così come fornire l'incipit per future ricerche sulle istituzioni di servizio pubblico multimedia, così come sull'operatore di servizio pubblico RAI.

MARCO TEÓRICO

I. POR QUÉ INVESTIGAR LA INSTITUCIÓN DE SERVICIO PÚBLICO MULTIMEDIA

Introducción

Considerar al servicio público radiotelevisivo, en primer lugar, como una institución económica⁷ se ha convertido en una necesidad. El contexto competitivo y la nueva configuración de la oferta, que conllevan los avances tecnológicos, desafían al servicio público a probar su efectividad como operador económico privilegiado. La importancia de justificar la financiación pública de la cual gozan los operadores públicos se convierte en uno de los ejes fundamentales para poder continuar legitimando su existencia. En esta línea se explica el éxito del concepto del *public value*⁸, que deja, por un lado, la definición normativa del servicio público radiotelevisivo a favor de una más pragmática definición de eficiencia que considere la capacidad del operador de servicio público de optimizar los recursos. En esta línea, este capítulo tiene como objetivo presentar el punto de partida del este trabajo de investigación y demostrar la relevancia que tiene un estudio de los procesos de estructuración, organización y producción para entender el proceso de transformación de las instituciones de servicio público radiotelevisivo en instituciones de servicio público multiplataforma.

1 El concepto de servicio público radiotelevisivo como *media policy tool*

El concepto de servicio público radiotelevisivo (PSB⁹) es un concepto de difícil definición, que se ha ido modificando en el tiempo con relación al cambio del contexto social, cultural, tecnológico y político de cada país. A pesar de las variables temporales y espaciales que dificultan su definición, en el contexto

⁷El término institución se entiende en el sentido estricto de organización de medios y, más precisamente, de institución económica que hace referencia a los operadores encargados de la misión de PSB y PSM.

⁸ Para una lectura más en profundidad del concepto y de sus orígenes, se recomienda la lectura de Moe y Van den Bulck (2012).

⁹ Para referirse al servicio público Radiotelevisivo, por practicidad, se utilizará el acrónimo inglés de *Public Service Broadcasting*.

europeo, se pueden identificar comunes denominadores que permiten definir el concepto y se pueden resumir, de acuerdo con Moe (2008: 53), en:

...list from the Council of Europe – which condenses policy definitions from countries across the continent – does spell out the basic tasks public service arrangements should adhere to, also beyond broadcasting: with a generally high quality service, it should serve all as citizens, and support their social, cultural, and democratic needs.

Si, originariamente, el concepto se refería al servicio de radiotelevisión, con la implementación de las modalidades de emisión, debido a las innovaciones tecnológicas, el concepto se ha ido transformando y ampliado. Se ha abierto el debate para la extensión y reformulación del concepto de servicio público multimedia (PSM¹⁰).

Syvertsen (1992) identifica tres definiciones diferentes de PSB desde el momento de su aparición. En la primera etapa de su vida, el PBS cumplía objetivos de pública utilidad y el valor al cual se apelaba era el de la universalidad. En un segundo momento, después de la segunda guerra mundial, esta visión fue remplazada por una visión más amplia del servicio público, ya que se le considera una institución que cumple funciones democráticas y contribuye a construir la esfera pública. Por último, una tercera etapa se puede reconocer a partir del proceso de desregulación de finales de los años setenta. El empuje hacia una orientación neoliberal en la regulación del sector televisivo contribuyó a una visión del servicio público como institución al servicio del individuo como consumidor. Esta visión, reconoce Syvertsen (1990:194), de cierta manera, puso al margen la visión del servicio público como servicio a los ciudadanos con la cual nació el concepto de PSB. Más tarde, Syvertsen (2003b: 363) analiza la concepción de público por parte de las compañías televisivas y llega a la conclusión de que

¹⁰ Respecto al debate sobre la (re)conceptualización del servicio público radiotelevisivo en multimedia se dirige a autores como Jakubowicz (2007; 2008); Lowe y Bardoel (2007); Collins (2009) y Suárez (2012). Así como en el caso de servicio público radiotelevisivo, para el servicio público multimedia se utilizará el acrónimo inglés de *Public Service Media* (Suárez 2012: 12).

“Serving the public as customers might also be a valid propose for public service broadcasting institution and that digitalization and convergence open up fresh possibilities in this respect”.

La relación que se construye entre la institución de PSB –así como la de PSM–, y su público constituye el nudo central del cual depende la plataforma de valores sobre la cual se basa el servicio público televisivo. Contestar a la pregunta de a quién sirve el PSB y, después, el PSM, significa construir la base del sistema de funciones que cumple como institución (Lowe y Bardoel 2008; Moe 2008). La legitimación social, así como la relevancia en el mercado del PSM (Suárez 2012), se reconoce en la poli-conceptualización del público en la cual conviven las diferentes acepciones de ciudadanía, audiencia, consumidores y *players*¹¹ (Syvertsen 2004b; Lowe y Bardoel 2008). La definición del PSM, en definitiva, se basa en el reconocimiento de una plataforma de valores que lo fundan y en los objetivos que se propone alcanzar, para realizar unas determinadas funciones en la sociedad en la cual opera (Suárez 2012: 16). Así que el servicio público construye la legitimación de su existencia en la correlación entre valores, objetivos y funciones en un determinado contexto social.

El PSB ha sido objeto de estudio bajo diferentes perspectivas. Los estudios han centrado su atención en la compleja relación existente entre la tecnología, las fuerzas económicas, las políticas y las culturales con el servicio público radiotelevisivo (Garnham 1990; Bustamante 1999; 2000; Murdock y Golding, 2000; Prado y Moragas 2000; Syvertsen 2003; 2004a; Steemers 2005; Coppens y Saeys 2006; Prado y Fernández 2006; Jakubowicz 2007; 2008; Lowe y Bardoel 2007; Moe 2008; 2009; Collins 2009; Zallo 2009; Suárez 2012, entre otros). Del mismo modo, se han concentrado en explorar las funciones del servicio público radiotelevisivo: su relación con la democracia (Habermas 1992, 1996, 2006; Mouffe 2005) y con el conseguimiento del interés público (Van Cuilenburg y McQuail 2003; Lowe y Bardoel, 2008; Suárez 2012), así como su papel en la definición de identidades nacionales y regionales (Gifreu 1991). Para este trabajo,

¹¹ Syvertsen hace referencia al nuevo papel del público –que deriva de las posibilidades interactivas de la plataforma internet– por el cual el público activo en *player* es capaz de interactuar en el nuevo entorno (2004b: 265).

el punto de partida será la definición que Moe da del concepto de servicio público. Apoyándose en la literatura de los estudios de políticas de medios y en la literatura que ha investigado las funciones del PSB –y su relación con la democracia–, el autor define el concepto de PSB como *a media policy tool* (2008: 53). El concepto de *tool* –herramienta– de política de medios, resulta un buen marco donde encuadrar al PSB; tiene el valor de guardar cierto grado de universalidad y, al mismo tiempo, reconoce la dinamicidad que ha tenido –y tiene– el concepto en términos tanto temporales como espaciales y tecnológicos.

Public service broadcasting represents an institutional compromise that reflects the necessity to reconcile the needs for unity and difference. Understood as a media policy tool, it is employable for differently conceived functions based on different social and cultural aims. To theorize this role, we can benefit from both Habermas' and Mouffe's contributions. They are resources for conceptualizing the different functions which media in general, and public service versions in particular, may have in democratic politics¹² (2009: 94).

Moe reafirma la relevancia del concepto de PSB como instrumento para la atribución de recursos y la gestión del sector de los medios (2008: 321) y pone las bases conceptuales para que se puedan entender las potencialidades democráticas del PSM. De esta manera, subraya la importancia de focalizar la atención en las transformaciones en acto en el sector televisivo donde las instituciones de PSB se van transformando en instituciones de PSM.

¹² El fundamento sobre el cual se construye la estructura conceptual de la legitimidad social del servicio público televisivo continúa siendo la teoría habermasiana de la esfera pública. Un concepto fuertemente criticado (Fraser 1992; Hall 1992; Young 1996; Gitlin 1998; McAfee 2000; Morley 1995, 2000,; Curran 2002; Dahlgren 2004) que, en sus reformulaciones (Habermas 1992, 1996, 2006), continúa siendo la condición empírica necesaria sobre la cual se construyen los discursos de la teoría de la democracia (Moe 2009: 84). La elaboración habermasiana nace de un enfoque de la filosofía política que Garnham y Scannell han acercado a las investigaciones sobre los medios. Según Moe (2009: 80), los autores han utilizado la teoría de la esfera pública para la definición de servicio público televisivo. Moe (2008: 93), en la misma línea, reconoce como fundamento del discurso sobre el servicio público la teoría habermasiana así como la teoría de la democracia agonística de Mouffe (2005)¹². Moe, a pesar de la aparente dialéctica y contraposición de las dos visiones, considera que ambas se basan en la teoría deliberativa.

2. Del concepto a la institución económica

Si Moe habla del servicio público en términos de instrumento de política de medios, preocupándose de elaborar un concepto flexible, capaz de adaptarse al nuevo entorno, en las últimas décadas, la atención se ha centrado más bien en el operador encargado de cumplir con la misión del servicio público radiotelevisivo (Suárez 2012). Para poder continuar cumpliendo con su misión en el nuevo entorno competitivo y tecnológico, el servicio público, considerado como institución económica, necesita redefinir su perímetro de acción en términos más prácticos.

Desde finales de los años setenta, con la ruptura del monopolio y la consecuente apertura del mercado a nuevos operadores, el PSB se ha empezado a considerar más concretamente en su acepción de institución económica, ya que la relación con los demás actores implica que se le considere también como operador económico que maniobra en un mercado. El debate que se ha generado con la desregulación ha ido centrando la atención sobre las formas de financiación que tienen las empresas televisivas públicas y ha dificultado la posición privilegiada de los operadores de servicio público radiotelevisivo (Syvertsen 2003) que compiten en un mercado poblado por diferentes actores (Picard 2003; Coppens y Saeys 2006). Las primeras compañías televisivas privadas entran en el recién nacido mercado televisivo y empiezan a considerar al PSB como operador económico (Syvertsen 2003).

La competencia impone al servicio público radiotelevisivo, en primer lugar, atraer al público, entendido como ciudadanía, con el fin de confirmar su legitimidad social, cumplir con el objetivo de universalidad y con las relativas funciones sociales y democráticas. En segundo lugar, se le impone atraer al público en su acepción de consumidor y audiencia para garantizar su relevancia en el mercado respecto a los demás operadores. En el caso de los operadores de servicio público que tienen un sistema de financiación mixta, atraer a las audiencias se convierte en una cuestión de supervivencia, ya que de ella dependen los ingresos publicitarios. De esta manera, para las compañías de servicio público

radiotelevisivo competir significa luchar para atraer la atención del público – entendido en un acepción más amplia de ciudadano, consumidor, audiencia (Picard 2003; 2004; Syvertsen 2003; 2004).

La exigencia de confrontarse con más actores en un mercado ha hecho que el debate sobre el PSB antes, y el PSM después, se haya vuelto más pragmático. La atención se ha ido enfocando hacia los límites operativos del servicio público en el nuevo entorno y en su impacto en el mercado (Suárez 2012: 52). El nuevo contexto tecnológico y competitivo, así como la conformación específica del mercado televisivo, hicieron que se cuestionara la legitimidad de la existencia de los operadores de servicio público. Es a partir de los argumentos en contra del servicio público –llevados por los operadores privados (Michalis 2007; 2010; Jakubowicz 2010) –, cuando la atención se centra en el estudio del PSB –y luego del PSM–, en su dimensión más concreta de institución política y económica¹³. Dicho de otra forma, la compañía que opera en la sociedad para cumplir con la misión social y, al mismo tiempo, económica de PSB y PSM, en un contexto de mercado. El discurso en contra del servicio público se construye substancialmente alrededor de argumentos que evidencian la dificultad de hacer operativa la misión del servicio público. Se focaliza la atención, especialmente, en las debilidades de los operadores de servicio público radiotelevisivo, a los que se considera incapaces de adaptarse al nuevo entorno tecnológico y competitivo (Suárez 2012: 52).

3. La efectividad de las instituciones de SPM: el reto del *Public value*

En el contexto europeo, a raíz del cambio de escenario, determinado por la liberalización del sector radiotelevisivo, así como por las innovaciones tecnológicas, los esfuerzos se han orientado hacia la construcción de un sistema de privilegios y obligaciones que definen la base de la institución política y económica del servicio público (Cuilenburg y McQuail, 2003; Syvertsen, 2003). Se defiende la importancia de la financiación pública y los esfuerzos van a

¹³ Por institución económica se entiende la organización, el operador de servicio público, mientras que por institución política, en este caso, se entienden los órganos de gobierno y de control del servicio público radiotelevisivo.

garantizar su independencia de los poderes políticos, así como la definición de los valores y funciones respecto a las televisiones privadas –y comerciales (Coppens y Saeys 2006: 266; Moe 2008). Del mismo modo, en términos de institución económica, el servicio público televisivo tiene como objetivo ser un operador relevante y eficiente en el mercado. El contexto competitivo y la nueva configuración de la oferta que conllevan los avances tecnológicos, desafía al servicio público a probar su efectividad como operador económico privilegiado¹⁴.

Public service broadcasting face a growing necessity to justify their operations and performance as a means of improving credibility and legitimacy [...] it operate for purposes others than profit maximization but that it must still contend with economic and financial forces that must be effectively managed in order to provide the best possible service to society (Picard 2003: 31).

El cumplimiento de la misión del PSB y PSM y el perseguimiento de sus funciones sociales, democráticas, culturales y económicas, se relacionan estrictamente con la capacidad del operador encargado del PSM de justificar sus decisiones económicas y estratégicas (Picard 2003; Suárez 2012). Las instituciones europeas han jugado un papel determinante en la definición más específica del PSB como institución política y económica (Coppens y Saeys 2006; Moe 2008; D'Arma 2009). A través de la introducción de un sistema administrativo constituido por tres herramientas principales: el contrato de servicio, los criterios con los cuales se evalúan sus *performances* y el análisis de las *performances*, la legislación europea define los objetivos específicos que la institución de PSB y PSM tiene que alcanzar, del mismo modo que establece un sistema de valoración de su actividades (Coppens y Saeys 2006).

La importancia de justificar la financiación pública de la cual gozan los operadores públicos se convierte en uno de los ejes fundamentales para poder continuar legitimando su existencia. En esta línea se explica el éxito del concepto *public value*¹⁵, que deja, por un lado, la definición normativa del PSB y del PSM a

¹⁴ Ya que sus fuentes de financiación son públicas (Syvertsen 2003).

¹⁵ Para una lectura más en profundidad del concepto y de sus orígenes, se recomienda la lectura de Moe y Van den Bulck (2012).

favor de una definición más pragmática de eficiencia que considere la capacidad del operador de servicio público de optimizar los recursos. De esta manera, el eje más importante es su capacidad de responder y justificar su actividad:

Instead of focusing on the accuracy of the normative definition, the concept of public value emphasizes the assessment of the benefit that a certain content or service will provide the citizenry with (Suárez 2012: 54).

La elaboración del concepto de *public value* (BBC 2004; Bardoel, D'Haenens, Peeters 2005; Moe y Van den Bulck 2012; Thomass y Radoslavov 2012), constituye un intento de negociación entre la visión del PSB y el PSM como institución económica que tiene que mantener cierta relevancia en el mercado y como institución política que tiene que cumplir con una misión específica. A pesar del éxito, es un concepto de difícil definición que, en los países europeos, ha encontrado diferentes lecturas y declinaciones (Thomass y Radoslavov 2012), ya que su significado concreto cambia con relación al contexto en el cual se ha desarrollado (Moe y Van den Bulck 2012; Thomass y Radoslavov 2012).

The debate on public value has been (re)shaping public service media strategy and policy in Europe for more than five years. In a nutshell, the concept implies a general shift – away from audiences, customers, state actors and commercial competitors as frames of reference for public service media action – towards the public as main beneficiary of its output (Thomass y Radoslavov 2012: 61).

Lo que interesa destacar del concepto de *public value* son los dos temas alrededor de los cuales se desarrolla, tal y como subrayan Thomass y Radoslavov (2012). Desde siempre la atención al público ha sido un eje fundamental en la definición del concepto de servicio público¹⁶ y desde la perspectiva del *public value* se continúa reservando la atención en el máximo beneficiario del PSB y PSM: el público. Sin embargo, el *public value* focaliza la atención también en la importancia de justificar los recursos económicos empleados para producir los output del PSB y el PSM. La mirada hacia las instituciones de servicio público en su dimensión más bien de operador económico tiene como objetivo controlar y

¹⁶ Como se ha visto en el apartado 1.1, el público y su poli-conceptualización han sido el eje central alrededor del cual se ha desarrollado el concepto de servicio público.

medir la eficiencia de los output a través de la capacidad de optimización de los recursos. En esta óptica, los procesos de gestión de los recursos de los operadores PSB/PSM, así como sus procesos de reestructuración y reorganización en función del nuevo entorno, se convierten objetos de estudio importantes en los cuales focalizar los intereses de investigación.

4. El proceso de transformación de los operadores de servicio público multimedia

Considerar, en primer lugar, a la organización, a la institución económica encargada del de servicio público, se convierte en una necesidad. Esto no es relevante simplemente para el perseguimiento del *public value*, sino que también es relevante con relación al debate que se ha generado alrededor del PSB en el nuevo contexto competitivo y tecnológico.

Se ha cuestionado la legitimidad de permitir a los operadores de servicio público el poder ampliar sus posibilidades distributivas y la legitimidad de extender y reformular la misión de servicio público en función de las nuevas plataformas (Syvertsen 2003; Prado y Fernandez 2006; Bardoel d'Haenens 2008; Moe 2008; Debrett 2009). Sin embargo, en el contexto europeo, el resultado del debate hizo que prevalecieran las razones del PSM (Jakubowicz 2007; Suárez 2010). Tanto la legislación supranacional como la nacional han reformulado el concepto de servicio público multimedia (Jakubowicz 2007; 2008; Lowe y Bardoel 2007). Los argumentos principales contra el servicio público televisivo y multimedia obstaculizan, no solamente la legitimidad, sino también –y, sobre todo–, la capacidad de los operadores de servicio público de desenvolverse en el mercado, ya que se les cuestiona la capacidad de enfrentarse al nuevo contexto en términos organizativos y estratégicos. No se les considera instituciones flexibles y capaces de renovarse y adaptarse al nuevo entorno (Harrison y Wessels 2005; Michalis 2007; 2010; Moe 2008a; Jakubowicz 2010; Suárez 2012). Sin embargo, los diversos argumentos que se han elaborado en contra del servicio público, según los cuales los operadores de servicio público no han sido capaces de enfrentarse y adaptarse a los cambios competitivos y tecnológicos, parecen no tener una evidencia empírica. Al contrario: justamente los operadores de servicio público

han sido innovadores y pioneros (Suárez 2012), hecho debido, en primer lugar, a la estructura específica del mercado radiotelevisivo; en segundo lugar, a razones políticas y, finalmente, a la capacidad de reacción de los operadores encargados de la misión de PSM.

En la mayoría de los estados europeos los operadores de servicio público gozan de una posición de liderazgo que ha sido indirectamente apoyada por la regulación – tanto nacional como supranacional. La conformación específica del mercado televisivo, de hecho –con sus altas barreras de entrada–, hace que la supremacía de mercado de los operadores de PSB/PSM se mantenga y hace difícil su erosión (Hass 2011). Desde siempre, –y aún más desde la liberalización del mercado– la innovación tecnológica juega un papel central en el sector televisivo (Suárez 2012) y los estados han ayudado a los operadores de servicio público a enfrentarse al nuevo entorno estimulando la implementación de la adopción de las nuevas tecnologías. Al mismo tiempo, los operadores de servicio público están invirtiendo muchos esfuerzos en reforzar su legitimidad social, aprovechando las nuevas posibilidades tecnológicas y las posibilidades que estas ofrecen (Prado 1986; Syvertsen 2004; Prado *et al.* 2006; Carpentier 2007; Bennett 2008).

Public service operators should be allowed to resort to any available distribution platform in order to ensure universality, relevance, evolution, the fulfillment of their attributed functions (Suárez, 2012: 56)

En este sentido, a los operadores de PSB que se están transformando en operadores de PSM, se requieren esfuerzos que les orienten a emprender procesos de adaptación estructural, operativa y productiva.

Suárez señala tres innovaciones tecnológicas principales que han tenido el mayor impacto en el sector televisivo: la digitalización y la introducción de sistema TDT, la implementaciones de las tecnologías de la imagen –la alta definición– y, por último, el desarrollo de la plataforma internet (2012: 46). Alrededor de estas innovaciones se están reestructurando y reorganizando los operadores de servicio público televisivo.

Para convertirse en PSM, a los operadores se les exige ser capaces de reestructurarse en función de una nueva estrategia de expansión que les permita elaborar una oferta más amplia para perseguir el interés público (Van Cuilenburg y McQuail 2003; Moe 2008; Suárez 2012) y el *public value* (Doyle 2010; Thomass y Radoslavov 2012). Están llamados a emprender un proceso de adaptación que tiene como eje principal la racionalización de la gestión de los recursos y la reformulación de la estructura organizativa en términos de capital humano y estructural para poderse apropiar de las nuevas tecnologías distributivas e integrarlas en el sistema productivo televisivo. Al mismo tiempo, también están llamados a adaptar la perspectiva con la cual mirar al público (Syvertesen 2004; Bardoel y Lowe 2008; Bennett 2008; 2011). Para mantener su legitimidad social, los operadores de servicio público tienen que ser capaces de seguir los nuevos hábitos del público, manteniendo su relevancia social en un contexto que se caracteriza por una siempre mayor fragmentación y personalización del consumo de los contenidos audiovisuales. El desafío del servicio público multimedia pasa por la capacidad de la institución política y económica de proponerse como actor clave y competitivo en el mercado.

II. DISTRIBUCIÓN MULTIPLATAFORMA Y ESTRATEGIA MULTIPLATAFORMA

Introducción

Uno de los primeros pasos hacia la transformación a servicio público multiplataforma es la toma de consciencia de los nuevos retos lanzados por las innovaciones tecnológicas en el ámbito distributivo. La adopción de una estrategia que tenga en cuenta la diversificación de las formas distributivas, es el primer paso del proceso de transformación a operadores de servicio público multimedia (Jakubowicz 2007: 7; Moe 2008: 262; Leurdijik 2007: 71). Re-estructurarse y ampliar las capacidades de distribución es esencial para que el operador de servicio público radiotelevisivo se convierta en un operador de servicio público multiplataforma (Suárez 2012). Su principal reto en este sentido es la capacidad de ofrecer una oferta multiplataforma.

Una vez apuntados los principales cambios del escenario multiplataforma, el objetivo de este capítulo será presentar y discutir en qué consiste la estrategia multiplataforma. En primer lugar, se definirá lo que se entiende por estrategia y pensamiento estratégico en el ámbito del sector televisivo y, en segundo lugar, el objetivo de este capítulo es contestar a las siguientes preguntas: ¿Qué se entiende por estrategia multiplataforma? ¿Cuáles son sus funciones y cuáles las implicaciones estructurales y organizacionales de la elaboración de una oferta multiplataforma?

1. La actitud estratégica para los operadores de servicio público

La estrategia es la manera en la cual las empresas se adaptan, reaccionan e interactúan con el entorno en el cual operan (Andrews 1971; Porter 1980; Mintzberg 1994). Influenciado por la *External environment school of strategy* (influenciada por Porter 1980, 1985, 1990), y la *Resource-based school of strategic thought* (Warnerfelt 1984; Prahalad y Hamel 1990; Miller y Shamsie

1996), Picard trata de mapear el concepto de estrategia en el contexto de las empresas de medios. Según este autor, la estrategia nace de la combinación de elementos externos y elementos internos, propios de las organizaciones (2004). Es el resultado de un conjunto de factores que la influyen y la condicionan –el entorno general donde las empresas operan; las políticas específicas elaboradas por el sector de los medios; las influencias más específicas del mercado; y las influencias que derivan de las peculiaridades y especificidades de las empresas.

Fig. 1. El modelo de la estrategia según Picard



Elaboración propia a partir de Picard (2004)

Picard propone un modelo con el cual explica las fuerzas que condicionan la formulación estratégica (fig.1) y que influyen a la formulación del pensamiento estratégico de las compañías. La estrategia, según el autor, nace de la reelaboración que las compañías hacen de estas fuerzas. En este sentido, Picard reconoce un papel activo a cada organización, ya que cada una de las compañías tiene la capacidad de reaccionar y adaptarse a las condiciones del entorno de manera única y original. Aunque las compañías persigan los mismos fines, las formulaciones estratégicas son variadas y cada una se intenta diferenciar de las demás constituyendo su propio posicionamiento en el mercado –las compañías comerciales no necesariamente tienen la misma misión que las compañías de servicio público. De la misma manera, pueden diferenciarse en la elección de modelos de negocio, como es el caso de las compañías televisivas generalistas

públicas, privadas y comerciales, o privadas y de pago. Además de por estas razones, que se pueden definir generales, en la base de la adaptación al entorno y de la elaboración estratégica, se sitúa la capacidad interpretativa de los directivos y las maneras con las cuales se toman las decisiones (March y Cyert 1992), así como las maneras con las cuales los trabajadores implementan estas decisiones.

Las estrategias elaboradas por las compañías de medios en general, continúa Picard (2004), parecen estar orientadas a guiar las acciones a corto y medio plazo de las organizaciones. Sin embargo, no consiguen el objetivo de reformular el papel y las modalidades de supervivencia de las compañías a largo plazo en función de los cambios del entorno. Falta –según Picard– un profundo entendimiento del pensamiento estratégico por parte de las compañías televisivas, debido a que la necesidad de un pensamiento estratégico es relativamente reciente en este sector (2004: 10). Son los recientes cambios del entorno –y, más en concreto, del mercado– los que han empujado a las organizaciones de medios hacia la necesidad de prestar atención a la formulación y a la implementación estratégica más continuada.

Por sus orígenes, historia, estructura y tradición, los operadores de servicio público han sido infravalorados (Suárez 2012: 52). No se les ha considerado capaces de formular, así como de implementar, una estrategia adaptativa eficiente al nuevo entorno. Las dificultades en la implementación estratégica por parte de los operadores es uno de los argumentos en contra del servicio público (2012: 52). Sin embargo, los operadores de servicio público gozan de legitimidad social y de una cuota de mercado de difícil erosión; por una parte, gracias al respaldo que ha sido reservado a esta institución por la regulación nacional y europea y, por otra parte, gracias a la conformación especial del mismo mercado televisivo –especialmente, las altas barreras de entrada que favorecen los operadores tradicionales (Hass 2011)– junto también con la popularidad que tiene la televisión pública en los países europeos. Así que se puede decir que los operadores de servicio público han tenido la posibilidad de reaccionar al nuevo entorno de manera activa, aprovechando el *know how* construido a lo largo del

tiempo, invirtiendo en fortalecer su capacidad innovadora (Niessen *et al.* 2006; Debrett 2009; Trappel 2009; Sarikakis 2010).

En el sector televisivo, el rápido desarrollo de la plataforma internet es uno de los factores de cambio más importantes –junto con la introducción del TDT, así como con la mejora de la tecnología de la imagen. Internet, de hecho, ha llevado a la evolución de la estrategia online de los operadores televisivos, que ha pasado de la Web 1.0 a un sistema de distribución multiplataforma complejo basado en la plataforma web (Suárez 2012: 41). La estrategia multiplataforma –o estrategia online, como la llama Suárez¹⁷ (2012: 41)–, constituye uno de los factores clave para entender la transformación de las instituciones de servicio público televisivo en instituciones de servicio público multimedia (2012: 54). La adopción de la estrategia online, de hecho, es un pasaje obligatorio para satisfacer apropiadamente los nuevos hábitos de consumo del público y, a la vez, para permitir que el servicio público continúe tendiendo a la legitimidad social que necesita para poder sobrevivir y para poder mantener su relevancia en un mercado caracterizado por una demanda fragmentada.

2. El escenario multiplataforma

Antes de explicar en qué consiste la estrategia multiplataforma es necesario trazar algunos de los rasgos distintivos que caracterizan al nuevo escenario en el cual operan los operadores de servicio público. Durante los últimos treinta años se puede identificar una concomitancia de causas que ha llevado a este sector a modificarse profundamente y a hacer que a las compañías se le exigiera un pensamiento estratégico (Syvertsen 2003; Picard 2004).

La liberalización del mercado ha puesto fin a los monopolios de los servicios públicos nacionales. La entrada de nuevos operadores en el mercado, la convergencia de los sectores industriales y las innovaciones tecnológicas –la digitalización, la mejora de la tecnología de la imagen y el desarrollo de la

¹⁷ En este contexto, el término de estrategia multiplataforma será utilizado con el sentido que Suárez (2012: 48) atribuye al concepto de estrategia online, ya que la oferta multiplataforma, directa consecuencia de la estrategia multiplataforma, se basa, principalmente, en la plataforma web.

plataforma internet–, son los principales factores que caracterizan el escenario multiplataforma (Wirtz 2001; Picard 2004). Por un lado, las políticas de desregulación y, por otro, la implementación de las posibilidades tecnológicas, han permitido que se bajaran las barreras de entrada al sector y han creado las condiciones necesarias para la diversificación de los modelos de negocio con los cuales las empresas compiten en el mercado (Doyle 2002; Picard 2005; Küng 2008; D’Arma 2011). El mercado se ha revolucionado en términos de estructura y roles. Se ha pasado de un actor público que operaba en solitario, sin competencia, a un mercado poblado de nuevos y muchos actores que compiten diversificando las fórmulas de negocio (Picard 2004).

El consumo también se ha visto afectado por los cambios. La transformación, no sólo de las plataformas de transmisión y de la diversificación de la oferta, sino también la multiplicación de los aparatos de recepción, han modificado las maneras de consumir los contenidos (Jeffery-Poulter 2002; Jenkins 2006; Doyle 2010). Los aparatos de recepción han transformado las posibilidades de fruición del público, ya que permiten un consumo en movilidad y la interconexión entre diferentes aparatos cruzando diferentes plataformas (Trappel 2008). El consumo se realiza siempre más de manera personalizada con el *on demand* inmediato de los contenidos y en movilidad *–anytime-anyware*. La interactividad que permite la comunicación bidireccional ha empujado al desarrollo de plataformas de UGC y de *social networking* donde los consumidores/espectadores están llamados a participar compartiendo, comentarndo y recomendando los contenidos. En este contexto, el público masivo tiende a desaparecer: se fragmenta y se segmenta al multiplicarse la oferta. La diversificación de la dieta mediática de los consumidores empuja a las empresas a desarrollar estrategias con el fin de atraer el público y, por esta razón, en la oferta de los servicios y contenidos se incentiva la innovación en el *storytelling* (Fagerjord 2003; Jenkins 2006; Scolari 2009).

3. ¿Qué es la estrategia multiplataforma?

En el ámbito del sector televisivo la estrategia multiplataforma se ha considerado, principalmente, como una estrategia distributiva. Lo que se hizo desde el principio fue explotar las plataformas internet y móvil para que funcionaran como ventanas a los contenidos (Bennet y Strange 2008). Suárez propone el recorrido de la evolución de la estrategia online, identificando seis oleadas principales (fig. 2). La implementación de la infraestructura y la adopción de la plataforma internet, así como la implementación de la banda ancha, han permitido el desarrollo y la evolución de las estrategias online, que se han ido modificando y complejizando tanto que cada una de las seis fases tiene una especificidad que la caracteriza.

Fig. 2. Estrategia online



Elaboración propia a partir de Suárez (2012: 48)

La clasificación de la estrategia online que aquí se propone (fig. 2) tiene que ser leída de manera secuencial; es decir, responde a una evolución histórica. Sin embargo, en el contexto actual, las seis fases conviven y las seis diferentes tipologías estratégicas se adoptan al mismo tiempo en las propias compañías. El sentido de esta clasificación consiste en demostrar cómo la introducción de las aportaciones técnicas –que han caracterizado la evolución de las posibilidades de la banda ancha y de internet–, ha significado un cambio de actitud y de estrategia por parte de las compañías.

No obstante, la estrategia multiplataforma no se puede reducir a una simple cuestión de distribución. La ampliación de las posibilidades distributivas implica

cambios en la elaboración y en la coordinación editorial (Doyle 2010). No se puede prescindir de considerarla, además de una estrategia distributiva, una estrategia de adaptación de los contenidos a las diferentes plataformas. Doyle (2012: 3) recuerda cómo hay diferentes aproximaciones respecto a la estrategia de distribución en este sentido:

One approach toward multi-platform distribution revolves around reuse of existing contents across additional digital platforms, for example supplying linear content online or via mobile devices. Another involves modification of existing output (e.g. re-editing) or adding additional layers of content.

Con la evolución de las estrategias distributivas en realidad no es posible la opción de considerar la estrategia multiplataforma como a una simple ampliación de las posibilidades distributivas. La creciente importancia de la plataforma web y su relativo desarrollo, no solamente conlleva la necesidad de la re-edición y de la producción de contenidos complementarios y/o exclusivos para esta plataforma web (Leaver 2008), sino también la ideación y gestión de una estrategia editorial multiplataforma para la elaboración de una oferta que sea coherente (Doyle 2010).

La posibilidad gracias a la digitalización de que los contenidos se puedan desvincular de los soportes físicos, el desarrollo de la plataforma internet y el crecimiento de las posibilidades de distribución de los contenidos audiovisuales en diferentes soportes, han llevado a la transformación de las características de los contenidos audiovisuales y a sus modalidades de consumo (Jeffery-Poulter 2002; Trappel 2008). La semántica de los contenidos que se modifica con el uso de los metadatos, la posibilidad de que se puedan crear conexiones entre los aparatos y los contenidos, y de que se pueda pasar de los contenidos de manera libre (Jenkins 2006; Trappel 2008) implica un esfuerzo editorial importante. Así que la producción multiplataforma no se puede mirar solamente como la capacidad de implementación distributiva, sino que también implica la necesidad de apropiarse de un nuevo lenguaje para poder elaborar los contenidos y estudiar una estrategia editorial.

La estrategia multiplataforma se configura como la capacidad que tienen los operadores de servicio público de saber aprovechar las oportunidades para poder llegar a elaborar una oferta multiplataforma coherente. En este sentido, la organización tiene que estar en condiciones de poder aprovechar los nuevos canales distributivos a través de la implementación de las plataformas técnicas, así como tiene que ser capaz de elaborar una estrategia de coordinación editorial con el objetivo de producir una oferta de contenidos y servicios coherente y de valor público (Doyle 2010). En este sentido, la evolución de la estrategia online (Suárez 2012) en el contexto televisivo impone reflexiones que se preocupan más en profundidad de los esfuerzos estratégicos relativos a la coordinación editorial. Ahora que los operadores se han empezado a estructurar con el fin de poder tener las plataformas técnicas de distribución, lo que resulta importante es entender de qué manera se desarrollan los procesos de coordinación editorial. Es decir, cuáles son los procesos productivos que responden a las lógicas de elaboración de los contenidos para las diferentes plataformas (Doyle 2010). En otras palabras la estrategia multiplataforma no significa pensar solamente en *estar* en las nuevas plataformas, sino que, al mismo tiempo, significa construir una oferta editorial coherente.

4. La estrategia multiplataforma y sus funciones

La estrategia multiplataforma consiste en multiplicar las ocasiones de acceso y consumo de los contenidos y servicios, diversificando la distribución de los contenidos para la plataforma internet y móvil. Sin embargo, como se ha visto, su valor no se puede describir únicamente como la capacidad de multiplicar las posibilidades de acceso y de explotación de los contenidos (Anderson 2006) en términos distributivos. De acuerdo con Doyle

...modes of engagement in a digital multi-platform context allow for an improved audience experience and for better signaling of audience preferences back to suppliers (2010: 7).

Las razones de la estrategia multiplataforma también están –y, sobre todo–, en la capacidad de crear la imagen de marca y de construir el *branding* (Caldwell

2006), y en mejorar la experiencia de consumo de los contenidos, además de en la posibilidad de aprovechar el *feedback* del público, en virtud de la interactividad que permite internet (Doyle 2010: 7). En términos generales, la estrategia multiplataforma en las compañías se interpreta como una estrategia de promoción de los contenidos apta para mover a las audiencias hacia la plataforma televisiva (Doyle 2010), ya que los resultados económicos que generan los contenidos en las demás plataformas resultan todavía poco significativos respecto a los realizados por la televisión (Hass 2011: 54).

Los operadores televisivos –tanto los de servicio público, como los privados– han dedicado inversiones consistentes en la implementación estructural y productiva de la oferta multiplataforma (Hass 2011), aunque la rentabilidad de la plataforma internet esté desproporcionada –en sentido negativo– respecto a la televisiva. Las compañías televisivas, forzadas a adaptarse continuamente a los cambios tecnológicos, al nuevo entorno competitivo y a la creciente fragmentación de las audiencias, han adoptado la estrategia multiplataforma y han elaborado la relativa oferta en función defensiva (Hass 2011) con el principal objetivo de poder guardar su posicionamiento en el mercado. En el caso de las compañías de servicio público, la estrategia multiplataforma adquiere un significado más complejo, que no puede encuadrarse exclusivamente dentro de una óptica de rentabilidad económica. La necesidad de desarrollar y de adoptar una estrategias multiplataforma va más allá de guardar la posición en el mercado a través la fidelización y de maximizar los útiles –aunque, en el caso de las compañías televisivas de financiación mixta, este último objetivo entra dentro de las motivaciones que empujan a su desarrollo (Suárez 2012: 56).

La adopción de una estrategia multiplataforma para los operadores de servicio público televisivo tiene relación con el cumplimiento de las funciones de servicio público multiplataforma (Jakubowicz 2007) y con la capacidad de elaborar una oferta coherente con el perseguimiento del valor público (Suárez 2012; Doyle 2010: 4). Tanto para los operadores de servicio público, como también para cualquier otra compañía televisiva, la función de la estrategia multiplataforma es la explotación de los contenidos y la creación de una imagen de marca que

permita, por un lado, perpetuar la legitimidad social y guardar la posición en el mercado. Al mismo tiempo, esta sirve para aprovechar el *feedback* que permite la interactividad de internet, con el fin de construir un diálogo directo con el público. Este último es un factor especialmente importante para las compañías de servicio público televisivo, ya que adquiere el valor de participación. La posibilidad de establecer un diálogo con el público tendría que tener más significado que la simple fidelización (Suárez 2012: 62), ya que constituye una de las bases de la legitimidad social del servicio público multiplataforma.

5. ¿Qué significa elaborar una oferta multiplataforma?

La implementación de la estrategia multiplataforma y la realización de la oferta relativa han comportado a los operadores de servicio público –así como a todas las demás compañías televisivas– cambios profundos a diferentes niveles. Por un lado, han tenido que reestructurarse con departamentos adecuados que se ocupen de la elaboración de la oferta multiplataforma; por otro, han tenido que organizarse y coordinarse con el resto de la estructura para ser capaces de realizar la producción para las diferentes plataformas.

Beside the redefinition of their remit, the configuration of a multiplatform media context, together with the extension of their activities, has forced public operators to adapt their internal structure and operational logics (Suárez 2012: 55).

La elaboración de la oferta y la concretización de la estrategia multiplataforma en contenidos y servicios multiplataforma, implican una reestructuración de las compañías tradicionales que adecuan sus estructuras en función de una oferta multiplataforma coherente. Esta reestructuración ha empezado con la institución de estructuras específicas para la multiplataforma (Hass 2011). La evolución de las estrategias online conlleva a la necesidad de instituir departamentos capaces de desarrollar proyectos técnicos complejos, ya que la distribución de los contenidos en los nuevos medios requiere la institución de unidades productivas especializadas en el desarrollo y en el mantenimiento del sistema multiplataforma. Los procesos productivos necesarios para su alimentación son nuevos, complejos, se diferencian de los procesos que se basan en la producción televisiva y requieren

capital humano y estructural especializado (Sorrentino 2008; Villa 2011; Bennett y Strange 2012). Las compañías de servicio público en esta línea han empezando a estructurarse con departamentos dedicados¹⁸ a la distribución de los contenidos online, principalmente (Moe 2008; Hass 2011).

Especialmente en el sector televisivo –por la conformación del mercado–, y en las compañías de servicio público –por su historia–, emprender los procesos de transformación –que consisten en la adopción de nuevas tecnologías y en la reestructuración de los procesos productivos– implica una fuerte capacidad de adaptación y de flexibilidad por parte de las organizaciones. Strange y Bennett demuestran cómo una estrategia multiplataforma elaborada solamente a nivel directivo es incapaz de hacer que la organización evolucione hacia una verdadera organización multiplataforma (2012:24). La formulación estratégica multiplataforma la ponen en marcha los directivos, sin embargo, su implementación es un fenómeno más complejo. Implica un proceso de asimilación por parte de los distintos colectivos (Küng 2008; Bennett y Strange 2012), que resulta lento y se refleja tanto en la estructura como en las modalidades de organización de las compañías. Bennett y Strange, al respecto, llegan a constatar que el proceso de transformación de los operadores de servicio público televisivo a servicio público multimedia es un proceso que no puede ser llevado a cabo exclusivamente en un flujo decisional que va desde arriba hacia abajo (2012: 24). No se puede pensar en hablar de la estrategia multiplataforma basándose exclusivamente en el discurso de los directivos. Esta reflexión conduce a investigar el problema de los procesos a través de los cuales las formulaciones estratégicas multiplataforma, pensadas por los directivos de las organizaciones radiotelevisivas, se traducen en los procesos de implementación estratégica. Los procesos de reestructuración en las compañías implican actividades de coordinación y necesitan la motivación de los diferentes cargos de la compañía para que se activen (Hass, 2011: 55). Así que en la elaboración de la oferta multiplataforma

¹⁸ En algunos casos, instituyéndose como auténticas filiales (Villa 2011; Franquet, Ribes, Zoppeddu 2012).

...failure is much a result of entrenched production cultures wider ideological, technological and economic considerations as managerial strategy” (Strange y Bennett 2012: 24).

Si en la primera etapa de la introducción de la estrategia online los operadores necesitaban un cambio en la cultura de los directivos (Suárez, 2012: 63) que guiara el proceso de reestructuración de las compañías, en esta segunda fase, para la implementación de la estrategia online depende de la coordinación. Ahora que la reestructuración ya ha sido implementada –a través de la creación de departamentos específicos–, la atención se centra en la coordinación de los procesos productivos tradicionales con los nuevos procesos productivos que ha generado la estrategia multiplataforma.

Los cambios derivados de las nuevas tecnologías están afectando a las estructuras del propio medio, más que a los contenidos (Hass 2011). Sin embargo, para que se realice la transformación a instituciones multiplataforma, las compañías televisivas tienen que tener en cuenta los esfuerzos necesarios para la realización de una oferta coherente. No se puede prescindir de considerar, por una parte, a las exigencias técnicas que implica la distribución multiplataforma y, por otra, a los esfuerzos de coordinación editorial para la producción de materiales extra necesarios para las demás plataformas. El problema más importante para la realización de la transformación de los operadores en instituciones multimedia en esta segunda fase está, entonces, en la coordinación de la línea productiva tradicional televisiva, con las nuevas líneas productivas para la multiplataforma. La posibilidad de elaborar una oferta multiplataforma se basa en la reformulación de las lógicas organizativas (Alm y Lowe 2003), en un proceso de integración más complejo –de las líneas de producción tradicional, televisiva, con las nuevas, sobre todo, la de la web. En este proceso de integración es importante ver cuáles son los núcleos productivos interesados y de qué manera se realiza su coordinación para la producción multiplataforma.

A pesar de que las compañías se han organizado con departamentos *ad hoc* creados para el desarrollo de la estrategia multiplataforma y para la elaboración de

la oferta –en términos de plataformas tecnológicas–, el camino hacia la transformación a institución multiplataforma no se limita a la dotación del *know how* técnico. Las nuevas estructuras productivas se ocupan más bien de la distribución de los contenidos en las diferentes plataformas y desarrollan actividades editoriales mínimas adaptando los contenidos televisivos para su explotación en las diferentes plataformas (Hess 2005; Andersen 2006; Doyle 2010). Los núcleos productivos donde se realiza la producción de los contenidos continúan siendo las redacciones –de programas e informativos en el caso de producción interna, o las productoras externas, en el caso de las producciones externas a los operadores televisivos. Las redacciones son el nudo central del cual, no sólo depende la producción del flujo televisivo, sino también la producción para las plataformas internet y móvil, ya que los contenidos para estas plataformas son los mismos que los de la plataforma televisiva. Por esta razón, entender qué significa elaborar una oferta multiplataforma implica entender las dinámicas con las cuales las redacciones se relacionan, interactúan y colaboran con las nuevas estructuras encargadas de la producción multiplataforma.

III. ENTENDER LA INTERACCIÓN ENTRE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS TRADICIONALES Y LOS MULTIPLATAFORMA CON LA CADENA DE VALOR

Introducción

En la sección anterior se ha visto que uno de los nudos centrales para entender cómo se elabora la oferta multiplataforma es tratar el tema de la interacción y la coordinación entre los departamentos –o filiales– encargados de la producción multiplataforma con las redacciones. Para cumplir con este objetivo en este capítulo se propondrá el análisis de la cadena de valor de la producción multiplataforma con el fin de poder ver de qué manera la formulación estratégica multiplataforma se traduce más concretamente en la práctica.

En la literatura de medios se ha utilizado, sobre todo, la cadena de valor haciendo referencia al ámbito general de la industria de medios. Sin embargo, en este contexto, se propondrá una revisión del uso del modelo de la cadena de valor en la literatura y, a partir de la definición que el mismo Porter (1996) da del modelo, se la utilizará como herramienta para poder explicar los procesos de implementación estratégica multiplataforma realizados dentro de las compañías. La cadena de valor constituye el puente entre las actividades de formulación de la estrategia y sus actividades de implementación. Tomando como base este punto de partida, se la utilizará para poder explicar el fenómeno de la coordinación entre la línea productiva tradicional y las nuevas líneas, descomponiendo las fases del proceso productivo relativo a la elaboración de la oferta multiplataforma.

1. La cadena de valor en la literatura de medios: de una cadena general a una cadena específica

Para poder explicar y analizar una industria, y de acuerdo con Doyle, es necesario elaborar un trabajo de deconstrucción vertical (2002: 17). Es decir, ya que la realización de cualquier bien o servicio implica diferentes fases que,

técnicamente, se pueden dividir, merece la pena descomponer las actividades que lleva a cabo la industria para la realización de los productos y dividirlos en funciones con el fin de poder estudiarlas más de cerca.

The concept behind the vertical supply chain is that the activities of an industry are ordered in a sequence which starts “upstream” at the early stages of the production process, works its way through succeeding of “downstream” stages where the product is processed and refined, and finished up as it is supplied or sold to the customer (Doyle 2002: 17).

En el campo de los medios los conceptos de la *supply chain* y de la *value chain* se han utilizado de manera intercambiable (D’Arma 2011: 2) para referirse al modelo teórico construido por Porter (1985). Como recuerdan Küng (2008: 19) y D’Arma (2011: 2), en la literatura de economía de medios, ambos términos se han utilizado para analizar y explicar las diferentes actividades de la industria de medios en general, mientras que, originariamente, el modelo de la *value chain* se refiere más precisamente a la organización de las actividades de las empresas (Porter 1996).

Como recuerda D’Arma (2011: 2), para Porter la cadena de valor:

is a firm-level concept, used to identify value-generating activities and sources of competitive advantage for individual business units,

que sirve para explicar cómo las empresas organizan sus actividades con el fin de poder generar su valor¹⁹ específico. Sin embargo, desde la perspectiva de los estudios de economía de los medios, la misma cadena se ha reinterpretado en un plan más bien macro para describir la organización de las actividades de la industria de los medios (Küng 2008; D’Arma 2011).

¹⁹ Aquí por valor se entiende la interpretación que Küng hace de las palabras de Porter: “[he] uses the concept of value from an economic perspective, and assumes that organizations employ a variety of resources to create product and services that are made available in the market. Successful companies manage to combine those resources in a way that creates products and services with more value than the combined value of the resources used. This surplus value represents profits or earnings” (2008: 19).

El concepto de *vertical supply chain* se ha utilizado, readaptado y referido de manera general a la industria de medios, infravalorando la importancia de las especificidades de cada medio y de las relaciones que estas construyen con la cadena de valor. Aunque la *vertical supply chain* de los diferentes medios tenga rasgos comunes y sus actividades puedan ser agrupadas en el marco de las categorías más o menos específicas (Doyle 2002: 18; Picard 2005: 46), éstas cambian en relación al medio; de hecho, no se puede considerar a la industria de los medios como a un conjunto homogéneo (Küng 2008: 17). Dicho de otra forma, sería impropio afirmar que la cadena de valor del sector de la prensa es la misma que la del sector radiotelevisivo, por ejemplo. Esta generalización en el uso de la cadena de valor puede inducir a errores de valoración, ya que no tiene en cuenta las especificidades y las diversidades entre los diferentes sectores. Cada sector tiene su propia historia, sus procesos productivos específicos y sus diferentes modelos de negocio²⁰ (Küng 2008:), hecho que se refleja en diferentes actividades y, por consecuencia, en una composición diferente de la cadena de valor. Una única cadena de valor para toda la industria de los medios no tiene en cuenta tampoco la fase del ciclo de vida²¹ de cada medio; así que si se considera al ciclo de vida del sector de la prensa no se puede decir que sea el mismo que el del sector televisivo. Los sectores de los medios son heterogéneos y sería impropio hablar incluso de la industria de medios en un sentido tan general, y propone una revisión del concepto (Küng 2008).

1.1 La cadena de valor del sector televisivo

Küng habla de la cadena de valor y remite al modelo originario de Porter. Así, Küng (2008: 18) reconoce que la cadena de valor, en el ámbito de la literatura de la economía de los medios, se ha usado impropriamente.

²⁰ En relación al modelo de negocio aquí se asume la definición que propone Küng: “the term business model [is used] to denote the relationship between the processes by which products are produced and distributed to consumers, and the way in which financial returns are generated and distributed between participants in the sector” (2008: 25). Siempre sobre el modelo de negocio Picard apunta: “Business models conceptualize the underlying business logic of an enterprise. They reveal company competences, how a firm creates value through its products and services, what sets it and its offerings apart from the competition, how it undertakes its operational requirements, how relationship are established and nurtured with customers and partner firms, and how it makes money” (2011: 8). De ambas definiciones, lo que se puede deducir es que el modelo de negocio es la modalidad con la cual la compañía desarrolla su negocio.

²¹ El ciclo del sector está relacionado con el nivel de ventas, las audiencias, la rentabilidad, el tipo de consumidor así como con el número de competidores en el mercado (Picard 2011).

A company can outperform its rivals only if it can establish a difference that it can preserve. It must deliver greater value to customers or create comparable value at a lower cost, or do both. The arithmetic of superior profitability then follows: delivering greater value allows a company to charge higher average unit prices; greater efficiency results in lower average unit costs. Ultimately, all differences between companies in cost or price derive from the hundreds of activities required to create, produce, sell, and deliver their products or services...Cost is generated by performing activities and cost advantage arises from performing particular activities more efficiently than competitors...activities, then are the basic units of competitive advantage. Overall advantage results from all a company's activities, not only a few (Porter 1996: 62, en Küng 2008: 18).

El punto de partida del modelo de Porter es la capacidad que tiene una compañía de trazar su propio perfil optimizando sus recursos. En el modelo originario de la cadena de valor se separan y se categorizan las actividades con el fin de estudiar la manera en la que crear una ventaja competitiva respecto a los demás actores del mercado en términos de reducción de costes y eficiencia.

Fig. 3. La cadena de valor de Porter



Elaboración propia a partir de Porter (1996)

A partir del significado original, centrando la atención, sobre todo, en el análisis de la ventaja competitiva en la óptica de la eficiencia, Küng (2008: 19) usa la cadena de valor para estudiar la implementación de las economías de escala.

The value chain disaggregates the activities of a firm into sequential stages stretching from supply side to the demand side, from input to output...these stages represent the meta tasks involved in the creation and distribution of a firms goods and services [...] Value chain analysis is an important piece of the analytic puzzle when taking many types of strategic decision concerning the vertical integration or concerning economies of scale and scope.

De acuerdo con Küng, la cadena de valor del sector televisivo es la secuencia de las principales actividades –que, a la vez, se componen de secuencias de actividades más específicas–, para la producción de los contenidos y de los servicios televisivos. La autora reconoce a la cadena de valor tres distintas macro fases, que durante mucho tiempo no han variado: la creación de contenido, la programación y la distribución (2008: 54). Con la llegada de las nuevas tecnologías –cable, satélite y, luego, internet–, y el proceso de liberalización, el mercado se ha complejizado, la cadena de valor se ha modificado²², han aumentado los actores y, como consecuencia, se han multiplicado también las formas de competir de las empresas.

Las innovaciones tecnológicas, de manera especial, el fenómeno de la digitalización, por un lado, y el desarrollo de la plataforma internet, por el otro, junto con los procesos de liberalización de los mercados –con los relativos cambios de costumbres de consumo por parte del público–, han desestructurado la cadena de valor (Evans y Wurster 2000; Wirtz 2001: 493). La producción está dejando de ser un proceso lineal y secuencial y cada fase se está convirtiendo en una oportunidad de negocio por la cual las posibilidades de crecimiento se leen más en sentido vertical que horizontal. La cadena de valor se está reconfigurando (Wirtz 2001) y está conociendo un proceso de fragmentación y se están abriendo posibilidades para nuevos modelos de negocio autónomo en relación a cada una de las fases, con sus fuentes de ventaja competitiva.

La cadena de valor que Küng usa para cada sector se convierte, entonces, en una herramienta con la cual identificar a los diferentes modelos de negocio que se

²² A las fases tradicionales se le han añadido la fase de agregación o empaquetamiento y la fase de *user interface*, según la descripción de Küng (2008: 55). En el siguiente apartado se llevará a cabo un análisis más en profundidad de las fases de la cadena de valor del sector televisivo.

construyen alrededor de cada fase específica y las diferentes formas de competir en el mercado.

1.2 Las fases de la cadena de valor del sector televisivo

De acuerdo con Küng, a las fases de la cadena de valor tradicional que comprendían la fase de creación de contenido, la fase de programación y la fase de distribución, se le han añadido la fase intermedia de agregación –y empaquetamiento– de los contenidos y la fase de interacción con el público (Küng 2008: 56)²³.

Fig. 4. La cadena de valor del sector televisivo



Elaboración propia a partir de Küng (2008)

La fase de creación y de producción de contenido es donde se construye la ventaja competitiva y el valor de la compañía (Küng 2008; Picard 2011) por la propia naturaleza de los productos y de los servicios de la industria televisiva. Así como en la industria de medios en general, en la cadena de valor del sector televisivo, la fase de creación y de producción de contenido es donde se juega la competitividad de las compañías televisivas.

The content segment has acquired tremendous economic leverage in recent years,

²³ La autora llama a esta fase *distribución doméstica* y hace referencia a los equipamientos y servicios que se necesitan para el acceso a los servicios televisivos. En esta fase, según Küng, se realiza la relación directa con los usuarios.

reflecting the disproportionate importance in attracting consumers in an era when they are increasingly bombarded with different media offerings (Küng 2008: 55).

El incremento de la demanda de contenidos y el incremento de la oferta, implican la necesidad de producir contenidos especializados y novedosos capaces de atraer y de mantener a las audiencias que son siempre más fragmentadas²⁴.

Estrictamente relacionada con la fase de producción de contenido está la nueva fase de agregación y de empaquetamiento de contenido. En sentido más general, haciendo referencia a la cadena de valor de los medios, Picard la describe como la fase de selección, organización, empaquetamiento y procesamiento de los contenidos (2011: 46). Küng, con relación a esta fase, se refiere al modelo de negocio de los *Publisher broadcasters* (2008: 55). Considerando la fase como una oportunidad de negocio en el sector televisivo, esta autora se refiere al éxito de aquellas compañías que han encontrado su fórmula de negocio, especializándose en la agregación de los contenidos, como es el caso de la MTV, por citar un ejemplo. De la misma manera, la fase de empaquetamiento se tiene que considerar también en relación a la plataforma internet.

[Internet] introduces significant improvements on existing possibilities of traditional television, it holds the prospect of essentially unlimited 'spectrum' and provides a technologically superior-platform for the provision of VoD services (D'Arma 2011: 8).

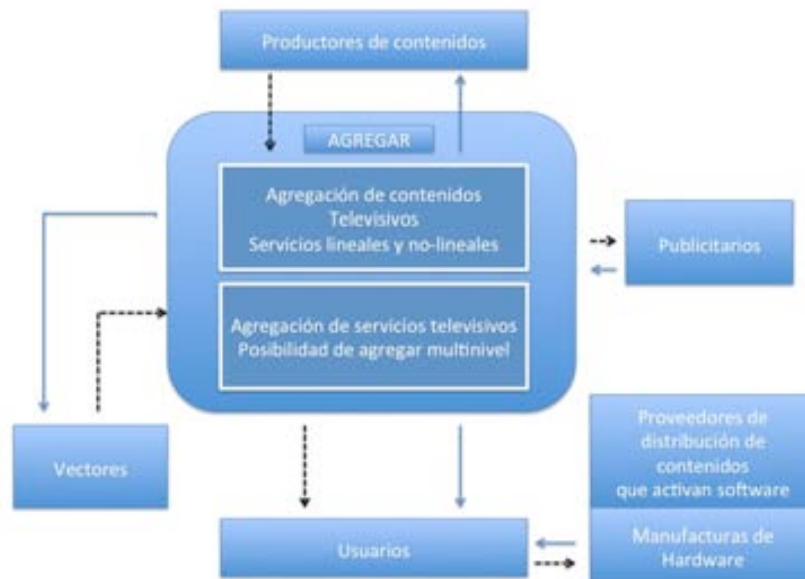
La fase de agregación de los contenidos online se convierte en otra oportunidad de negocio, de la misma manera que la agregación de los contenidos para el flujo televisivo, pero con otras dinámicas.

The new aggregators in the asynchronous world of Internet based television might be best thought as the navigating and interfacing facilitators (Chan Olmsted and Kang 2003) rather than flow generators as in traditional television (D'Arma 2011: 7).

²⁴ Las compañías televisivas se están orientando hacia una siempre mayor externalización de la producción de los contenidos para poder ofrecer contenidos siempre más especializados. La necesidad de una continua innovación y especialización ha empujado incluso a los servicios públicos televisivos a externalizar parte de la producción de sus programas –que, aún así, continúan teniendo un alto grado de producción interna (Küng 2008: 55; D'Arma 2011: 3).

De acuerdo con D'Arma, la función de agregación se ha ido complejizando y se están delineando nuevas posibilidades de agregación de contenidos “ya agregado” que demuestran cómo en el caso de la plataforma internet esta fase se va configurando como multicapa. En otras palabras, se están abriendo nuevas posibilidades para nuevos actores con un modelo de negocio que se basa en la agregación y el empaquetamiento de contenidos que ya han sido agregados por otros actores del mercado –en muchos casos, las compañías televisivas tradicionales²⁵.

Fig. 5. La cadena de valor para los operadores de televisión online



Elaboración propia a partir de D'Arma (2011)

Si se considera a la fase de empaquetamiento en relación con la producción multiplataforma²⁶ de las compañías televisivas, se la puede suponer una de las fases del proceso productivo multiplataforma. Para todas las compañías que piensan transformarse en compañías multimedia y acoger el desafío de

²⁵En relación con esto, D'Arma (2011:7) propone una ejemplificación: “Illustration of multi-layered nature of aggregation is the recent announcement of the new partnership between Dailymotion, the world’s second largest video-sharing platform after YouTube and Livestation an online aggregator of international TV new canal (such as BBC World news, Euronews and Bloomberg)”.

²⁶Justamente la producción multiplataforma ha sido la respuesta de las compañías televisivas tradicionales a los desafíos lanzados por la distribución por internet (D'Arma 2011: 11; Doyle 2010). Incluir la producción para la plataforma internet para las compañías televisivas tradicionales ha sido una estrategia defensiva adoptada con el fin de contrastar, justamente, las nuevas oportunidades ofrecidas por la plataforma internet a nuevos entrantes, como se recordaba en el capítulo anterior.

implementar su sistema productivo en una dirección multiplataforma, la fase de agregación de contenido se dibuja como una de las fases de la cuales depende la relación entre la plataforma televisiva y la plataforma internet. Los contenidos producidos para el flujo lineal de la televisión se adaptan y se re-editan para ser distribuidos en las diferentes plataformas. La fase de agregación y de empaquetamiento de contenido se configura, así, como la fase central del proceso productivo multiplataforma de la cual depende la interacción de la línea de negocio tradicional –el televisivo– con las nuevas líneas productivas multiplataforma.

La fase de la cadena de valor que Küng llama *user interface* (2008: 56) se entiende como la fase de distribución doméstica. La tecnología que permite el acceso a los servicios televisivos son los *settle boxes* por ejemplo, softwares que permiten al usuario la elección y la interacción con la programación televisiva y constituye otra oportunidad de negocio.

La posibilidad de tener un canal de retorno hace que el público también participe en la cadena de valor y sea un actor importante que interactúa con la estructura productiva. Las posibilidades de personalizar los contenidos han ido “acercando” la fase productiva y la fase de consumo ya que el público –consumidor– puede ser parte activa de la cadena de valor de los productos televisivos. De esta manera, las organizaciones tienen, un *feedback* más directo con su público y su respuesta tiene la capacidad de influir más directamente a las decisiones estratégicas y productivas. En un entorno complejo y turbulento donde el mayor problema para las industrias de medios es retener a una audiencia cada vez más fragmentada, poder tener un canal de retorno con el público se convierte, justamente, en una acción estratégica para construir la interacción. Así que, como subrayan Sundet e Ytreberg (2009), la participación se configura como la necesidad para poder desarrollar estrategias de competición, de legitimidad y de retornos económicos.

A la luz de cuanto se ha dicho hasta el momento, resulta evidente cómo la lectura de la cadena de valor que hace Küng debe entenderse como referida a todo el sector televisivo. Para esta autora, el modelo se convierte en una herramienta, por

la cual cada fase corresponde a una oportunidad de negocio, capaz de explicar los cambios que interesan a la estructura del sector en su conjunto.

2. La cadena de valor de la producción multiplataforma

En esta sección se considerará la cadena de valor asociada a la dimensión específica de las compañías. La cadena de valor, en este sentido, está estrictamente relacionada con el plan estratégico y organizativo específico elaborado por cada compañía; se trata de un puente entre las actividades de formulación y las actividades de implementación estratégica (Küng, 2008: 20). Desde esta perspectiva, se podrá explorar más en profundidad y en una dimensión más concreta el fenómeno de la coordinación entre la línea productiva tradicional –televisiva– y las nuevas líneas –para la plataforma internet y móvil, así como se planteaba en el capítulo anterior.

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de las organizaciones para la generación del valor central de las compañías (Porter 1985; Picard 2002; Küng 2008). Descomponer las fases del proceso productivo relativo a la elaboración de la oferta multiplataforma servirá para arrojar luz sobre la implementación del plan estratégico y organizativo específico elaborado por cada compañía. Considerada en su significado originario como una herramienta apta para ejemplificar las fases del proceso productivo propio de una empresa específica, cada fase –creación de contenido, programación, empaquetamiento, distribución– se considera un conjunto de prácticas productivas realizadas por diferentes grupos profesionales. El objetivo no es determinar el valor de cada fase en sentido económico, como sugería Porter (1986: 62), y como recuerda Küng (2008: 19), sino considerar las etapas o macro actividades que componen la cadena de valor de la línea productiva televisiva y de la línea productiva para la web y la plataforma móvil con el objetivo de determinar cómo se realizan las sinergias a nivel organizativo.

En la base de la determinación del valor central por la empresa se sitúa la capacidad de las organizaciones de reorganizarse y de saber reconfigurar constantemente la cadena de valor:

[...] media companies must revisit the foundations of their businesses to ensure that they are providing (a) the central value that customers want, and (b) their products and services in unique or distinctive ways, and in ways appropriate for the contemporary networked setting (Picard 2011: 5).

Así que la elaboración estratégica de la compañía se traduce en la capacidad de estructurar su propia cadena de valor a través de un proceso de optimización de las potencialidades de su capital humano y estructural. En este sentido, la cadena de valor puede servir para explorar la formulación estratégica y su conexión con la estructura organizativa y operativa de las compañías. Las compañías televisivas de servicio público, en su proceso de transformación en instituciones de servicio público multiplataforma, tienen que enfrentarse a desafíos organizativos –como se ha visto en el primer capítulo– que nacen de la necesidad de reconfigurar la cadena de valor en función de los cambios que conlleva la nueva misión.

A la luz de cuanto se ha dicho hasta el momento, el objetivo de esta sección es explorar las transformaciones de la cadena de valor de las compañías en relación a la estrategia online (Suárez 2012: 48) o multiplataforma con el fin de determinar la relación que se establece entre la línea productiva tradicional y las nuevas líneas productivas para las plataforma internet y móvil.

Fig. 6. Cadena de valor de la producción multiplataforma



Elaboración propia

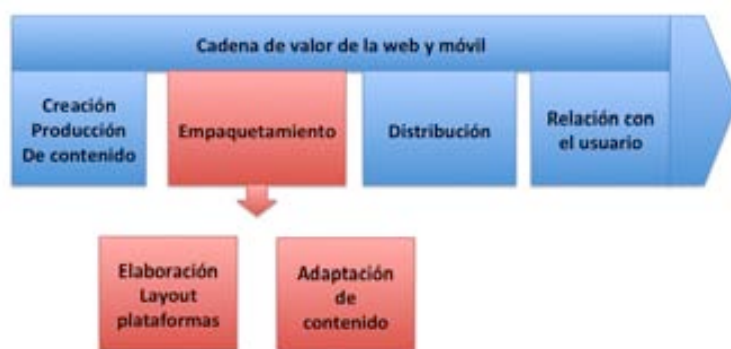
Si se observa la cadena de valor de la producción multiplataforma en las compañías, (fig. 6), esta se compone de dos líneas productivas paralelas: la producción televisiva, por un lado, y la producción para la web, por el otro. La cadena de valor de la producción televisiva continúa dividiéndose en las tres fases principales de siempre –la creación y producción de contenido, la fase de programación y la fase de distribución–, mientras que la cadena de valor de la producción multiplataforma se configura paralela y subordinada a la producción televisiva. La producción multiplataforma construye una cadena de valor en la cual la fase de creación y producción de contenido es la misma fase que la de la cadena de valor televisiva.

Como se ha visto anteriormente, la producción de contenido es la fase más importante de la cadena de valor, de la cual depende en su mayor parte la creación de valor de las compañías y la fase donde se invierten más recursos (Picard 2011). Si es verdad que en el caso de los operadores de servicio público televisivo, así como para los demás operadores televisivos, la producción se está externalizando (Küng 2008; Doyle 2010). sin embargo, entre los operadores televisivos, los públicos continúan produciendo gran parte de los contenidos (D'Arma 2011).

Siguiendo la cadena de valor, así como se describe en la figura 6, la fase siguiente es la fase de empaquetamiento. En el caso de la cadena de valor de las compañías multimedia el empaquetamiento se corresponde con la fase en la cual se adaptan los contenidos producidos para la plataforma televisiva a las demás plataformas. A la fase de empaquetamiento corresponden todas aquellas actividades relacionadas con la gestión de la adaptación técnica y editorial de los contenidos televisivos en las demás plataformas. Picard, con relación a los nuevos procesos productivos de la prensa en el contexto digital, hace una distinción entre la elaboración de los contenidos y el proyecto del *layout* (fig. 7). Esta misma distinción, con las debidas adaptaciones, se podría aplicar a la fase de empaquetamiento en el ámbito de la cadena de valor de la producción multiplataforma de las compañías televisivas. De hecho, en el caso del empaquetamiento en la producción multiplataforma en las compañías televisivas, las actividades se podrían descomponer en otras dos categorías. Por un lado, en

las actividades de elaboración de los contenidos que corresponden a un *re-visioning* (Doyle 2010: 14) de los contenidos²⁷, mientras que, por otro lado, se podrían clasificar como las actividades de elaboración del *layout* de las plataformas web y móvil; es decir: todas las actividades relacionadas con la elaboración gráfica de la plataforma.

Fig. 7. Las fases del empaquetamiento



Elaboración propia a partir de Picard (2011)

En la cadena de valor de la producción multiplataforma, la fase de empaquetamiento constituye el eje central de la interacción entre las líneas productivas tradicionales y las nuevas líneas, ya que cómo coordinar la presencia de los contenidos televisivos en las demás plataformas distributivas depende del conjunto de sus actividades. En buena parte, de esta fase depende la coordinación editorial de la producción televisiva y multiplataforma.

De la misma manera que para el empaquetamiento, para la distribución multiplataforma en el ámbito de las compañías televisivas la fase distributiva se puede descomponer en dos sub-fases –siempre teniendo como punto de partida los nuevos procesos productivos de la prensa en el contexto digital de Picard (2011: 11). Por un lado, la distribución comporta mecanismos de alimentación constantes de las plataformas con los contenidos –adaptados al flujo web y móvil– que, en muchos casos, están automatizados (Villa 2011); mientras que, por otro lado, la

²⁷ Al concepto de *re-visioning* propuesto por Doyle se le pueden asociar toda una serie de actividades que se podrían definir como elaboración estratégica que tiene como objetivo estudiar cómo elaborar la estrategia editorial de empaquetamiento y cómo coordinarse con la fase anterior de producción de los contenidos.

gestión de todo el equipamiento técnico que conlleva la distribución multiplataforma se puede incluir dentro de las actividades distributivas²⁸(fig. 8)

Fig. 8. Las fases de la distribución



Elaboración propia a partir de Picard (2011)

Por último, la fase de interacción con el público está estrictamente relacionada con la fase de empaquetamiento, de producción y de creación de contenido porque se realiza, en su mayor parte, en la plataforma web. Es aquella de la cual depende la gestión del *feedback* del público. A esta fase corresponde toda aquella serie de actividades de coordinación y de gestión de la interacción con el público, como pueden ser la gestión de los foros, los blogs, las *communities* o la gestión de las páginas en las redes sociales de los programas y de las compañías.

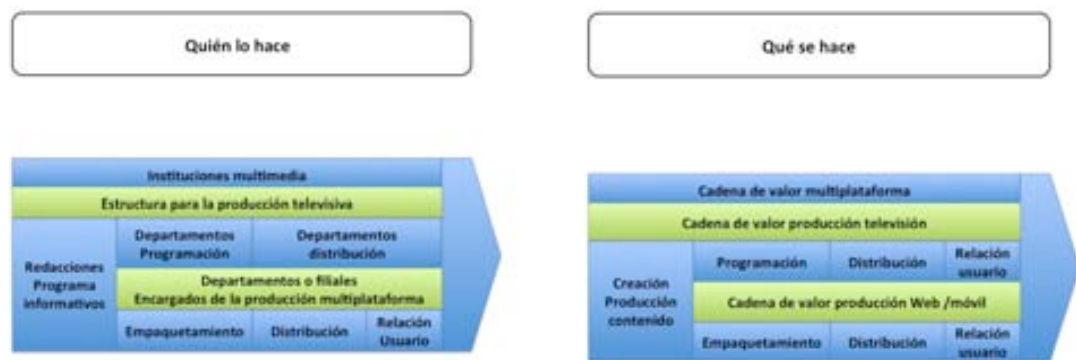
3. La cadena de valor de las compañías de servicio público multiplataforma y su relación con las estructuras productivas

En virtud del hecho de que utilizar la cadena de valor significa disgregar los procesos productivos en macro actividades, una vez establecida la estructura de la cadena de valor de la producción multiplataforma es necesario asociarla con la estructura productiva de las compañías televisivas; ver en un plan estructural qué departamentos y qué unidades productivas se encargan de según qué fase. En otras palabras, resulta importante especificar la correlación que existe entre las fases de la cadena de valor y la estructura de las compañías. El objetivo, llegados

²⁸ Las actividades a las cuales se hace referencia son el mantenimiento de los servidores en los cuales se alojan los contenidos y por donde pasa el tráfico de las webs de las compañías. En muchos casos, el desarrollo de estas actividades se externaliza y las gestionan empresas externas.

a este punto, es considerar de qué manera se ha organizado operativamente la estructura productiva para la realización de las fases de la cadena de valor e identificar los departamentos y los núcleos productivos involucrados. En virtud del hecho de que la cadena de valor tiene una función de puente entre la formulación y la implementación estratégica, identificar los núcleos productivos encargados de la producción multiplataforma, es decir, explicar en qué fases y de qué manera interactúan los equipos productivos. Poner en relación la cadena de valor con la estructura productiva sirve para entender cómo las formulaciones estratégicas multiplataforma se traducen en la estructura y la organización de las compañías.

Fig. 9. Cadena de valor y estructura productiva



Elaboración propia

Lo que se extrae de la relación entre la estructura productiva y la cadena de valor es que los departamentos encargados de la producción multiplataforma, que se han estructurado en las compañías televisivas, son los encargados de realizar tanto el empaquetamiento como la distribución, como se puede observar en la figura 9²⁹. Sin embargo, las estructuras encargadas de la producción y de la creación de los contenidos continúan siendo las redacciones de programas³⁰, que siguen produciendo los contenidos para el flujo televisivo. Si a la estructura productiva

²⁹ Algunos ejemplos de estos departamentos entre los operadores de servicio público podrían ser el departamento de Ccrtvi en Tv3 (Villa 2011); el departamento iRTVE en RTVE (Gómez, Presentación en el Congreso “La Radiotelevisión en el Punto de Mira”, Bilbao, 4-5 de octubre de 2012); Rainet en RAI (Bilancio Rai 2011). En muchos casos, tanto algunas actividades de la distribución como algunas del empaquetamiento están externalizadas. Aún así los departamentos multiplataforma están encargados de coordinar y gestionar las actividades externalizadas.

³⁰ Internas en el caso de que la producción esté todavía interna como en el caso de los informativos, o externa en el caso de que los operadores hayan externalizado las producciones.

de las compañías se le atribuyen las actividades de cada fase de la cadena de valor , se están individualizando los núcleos productivos responsables del proceso productivo y se están abriendo nuevas perspectivas con las que describir los procesos productivos multiplataforma.

4. ¿Cómo puede servir el análisis de la cadena de valor a la definición de la producción *cross media*?

El análisis de la cadena de valor y la relación con las unidades productivas de las compañías que se acaba de definir, ponen de relieve cómo los procesos productivos multiplataforma son el resultado de formulaciones estratégicas que se implementan en las formas de estructurarse y de organizarse de las compañías. De la misma manera, lo que parece claro es que la definición de producción multiplataforma se puede traducir en términos de estructura organizacional y de interacción entre las unidades productivas de las compañías.

La perspectiva con la cual se aborda el tema de la producción multiplataforma, por lo tanto, tiene como objetivo interpretarla en términos de relación entre las líneas productivas tradicionales y las nuevas líneas productivas, que, como se ha observado anteriormente, se realiza, principalmente, en la fase de creación y de producción de contenido –que es la misma para las dos líneas productivas– y en la fase de empaquetamiento –que depende de la fase de creación y de producción de contenidos y con la cual se tiene que coordinar. De la misma manera, la producción multiplataforma supone la interacción de los nuevos departamentos encargados de la producción multiplataforma con los núcleos productivos primarios que son las redacciones de los programas y los informativos: los núcleos productivos que realizan los contenidos para la televisión.

Hasta ahora se ha hablado de la producción multiplataforma –indistintamente para todos los medios– refiriéndose a los cambios productivos debido a las innovaciones tecnológicas, en términos de convergencia productiva (Erdal, 2007; 2009). Al mismo tiempo, se la ha considerado como los procesos productivos que implementan la formulación estratégica multiplataforma (Bennett y Strange 2012). En el ámbito del sector televisivo este concepto se suele referir a los

cambios en los procesos productivos que han llevado a las compañías televisivas a producir contenidos exclusivamente emitidos por televisión, a producir contenidos emitidos también en otras plataformas específicamente en la web y en las plataformas móviles. También se puede decir que producción multiplataforma es un término utilizado para describir el cambio del paradigma productivo, que de mono-media ha pasado a ser multimedia y *cross media* (Leurdijk 2007: 71). Las compañías radiotelevisivas han pasado de producir contenidos exclusivamente para la emisión televisiva a producir contenidos para la emisión televisiva que se distribuyen, en un segundo momento, en las diferentes plataformas.

La evolución del paradigma productivo, en relación a la evolución de las posibilidades de distribución, se considera, en estas páginas, de acuerdo con una interesante ejemplificación que hacen Sofi y Bianda (2008) a propósito de los procesos productivos en el sector de la prensa. Estos autores hablan de las transformaciones desde el periodismo mono-media hacia la convergencia *cross media* y distinguen tres tipos de producción que clasifican como mono-media, multimedia y *cross media* (2008: 37). De la producción mono-media, que se caracteriza por un flujo productivo lineal, se ha pasado, según estos autores, a la producción multimedia, que tiene un flujo productivo condicionado por la multiplicación de los formatos e implica una multiplicación de los flujos productivos organizados paralelamente (2008: 40). Por último, la que describen como la producción *cross media* se caracteriza por la contemporaneidad productiva.

La multimedialità, elemento distintivo e irrinunciabile dell'ecosistema mediale moderno, ben definisce la moltiplicazione di forme e formati comunicativi che sono entrati a far parte della dotazione "narrativa" del giornalismo. Quella che chiamiamo "crossmedialità" quindi è la versione 2.0 della multimedialità –una versione migliorata che ovviamente include la precedente. Con "crossmedialità" s'intende classicamente la proprietà/capacità di una narrazione mediale di essere ideata, realizzata, promossa, e distribuita su più media e canali comunicativi (2008: 44).

Otro de los rasgos que los autores subrayan, a parte de la contemporaneidad productiva, es que la producción *cross media* se diferencia de la multimedia por la

consciencia e intencionalidad editorial de construir el proyecto considerando la divergencia distributiva ya en el proceso de creación de los contenidos.

Ahora bien, aplicada a los procesos productivos en los operadores de servicio público televisivo –que se transforman en multiplataforma– esta misma distinción entre multimedia y *cross media* se podría mantener con sus debidas adaptaciones. Por un lado, se puede describir la producción multimedia como aquella realizada por los departamentos de las compañías televisivas. Encargados de la multiplataforma, estos departamentos realizan las actividades de empaquetamiento y de distribución de manera autónoma e independiente respecto a las redacciones de los programas, que continúan produciendo los contenidos para la televisión sin tener en cuenta a las demás plataformas. Si se analiza este tipo de producción desde la perspectiva de la cadena de valor se podría decir que las actividades de empaquetamiento y de distribución son más mecánicas y se limitan a proponer los contenidos en la plataforma web y móvil para multiplicar las ocasiones de consumo de los contenidos (Bennett 2008; Doyle 2010) con una mínima reelaboración editorial. Por otro lado, la producción *cross media* se puede considerar como aquella que nace de la interacción entre los departamentos encargados de los procesos productivos multiplataforma y las redacciones de los programas. En este caso, las redacciones participan junto con los departamentos multiplataforma en la elaboración de una coordinación editorial de los contenidos que se distribuyen en las diferentes plataformas. Desde la perspectiva de la cadena de valor, la fase de producción de contenido para la emisión televisiva y la fase de empaquetamiento para la distribución en la web y en las plataformas móviles, se acercan y se complementan. Las actividades de empaquetamiento no son puramente mecánicas, sino que son el resultado de una elaboración estratégica que está pensada en la fase de creación de los contenidos.

Si bien es cierto que la producción en el ámbito de las compañías televisivas está conociendo un cambio de paradigma, tal y como se acaba de describir, no hay que olvidar que, como todos los procesos de transformación, no se puede considerar un fenómeno homogéneo. La producción mono-media, la multimedia y la *cross media* conviven en las mismas organizaciones y dependen de diferentes factores

(Villa 2011³¹; Bennett y Strange 2012). Más que cualquier tipo de clasificación de los procesos productivos, lo que se puede deducir del análisis de la cadena de las compañías multimedia es la centralidad de la creación y la producción de contenido en la determinación de la buena salida de la estrategia multiplataforma. De los procesos de producción de contenido depende la coordinación editorial, que contribuye a la creación del valor añadido de los contenidos y se sitúa en la base de la producción *cross media* respecto a la producción multimedia.

³¹ De la clasificación que propone Villa (2011: 111) de los productos multiplataforma, así como de los diferentes ejemplos analizados en la descripción de Bennett y Strange en el caso de la producción multiplataforma de la BBC y del C4, es evidente que no hay homogeneidad en la oferta. Diferentes estrategias de oferta también implican una no-homogeneidad en los procesos productivos.

IV. El valor estratégico de la producción de contenido

Introducción

El análisis de la cadena de valor de la producción multiplataforma ha demostrado cómo la producción de contenido es clave para entender la interacción entre la línea productiva televisiva y la multiplataforma. Por esta razón, el objetivo de este capítulo es presentar el planteamiento teórico con el cual se mirará a la producción de contenido.

La perspectiva con la cual se ha analizado la producción de contenidos hasta ahora presenta algunos límites que no permiten contestar a algunas cuestiones evidenciadas en estudios recientes. En especial, contestar a la pregunta que Edal plantea sobre cómo está organizada, conceptualizada y practicada la producción multiplataforma en las organizaciones de medios (2009: 58), resulta difícil. Si se consideran los enfoques que se han utilizado hasta ahora para el estudio de producción de los contenidos, éstos han priorizado la atención en el estudio de la apropiación tecnológica por parte de los grupos productivos, el impacto de las innovaciones tecnológicas en la profesión periodística y, sobre todo, en el desarrollo de los géneros (Erdal 2009). No se han centrado en analizar la producción de contenido en relación a las demás fases del proceso productivo y en relación al resto de la estructura de las compañías.

Con esta premisa, el capítulo se propone presentar una nueva perspectiva con la cual mirar a la producción de contenidos, con el fin de encontrar nuevas herramientas de análisis con las que investigar sobre la producción de contenidos. Si en el capítulo anterior se ha situado la producción de contenidos respecto a las demás fases del proceso productivo multiplataforma, ahora el objetivo será descomponer la producción de contenidos. A través de las teorías de las rutinas dinámicas de Feldman y Pentland (2003) y la *Multilevel research on Organizationsl Capabilities* de Salvato y Rerup (2011), el objetivo es analizar la producción de contenido a partir de las prácticas y rutinas productivas que la

componen. El objetivo final es ser capaces de explicar, por un lado, los fenómenos de relación que la producción de contenido establece en sentido horizontal, con las demás fases del proceso productivo multiplataforma, y, por otro, en sentido vertical, ver su impacto en las formulaciones estratégicas de las organizaciones.

1. El interés y la centralidad de los procesos productivos

Para poder aproximarse a la definición y al análisis de la producción *cross media* en las compañías televisivas resulta interesante hacer un recorrido por la evolución histórica de los estudios de producción en los medios de comunicación. En 2003, Cottle apuntaba que, respecto al tema de la producción, hubo poco interés por parte de los investigadores. El autor lamentaba una cierta carencia de trabajos de investigación académica que trataran los estudios de producción en los medios.

It is disconcerting how many studies of media output are conducted with a complete disregard for the moment of production and the forces enacted of condensed inside the production domain (2003: 13).

Si se observa la evolución de los estudios de producción, lo que se demuestra es que, en su mayoría, se centra en el análisis de la producción de noticias y de las prácticas periodísticas. Erdal propone un recorrido histórico por los estudios de producción en los medios de comunicación y reconoce cómo estos se han concentrado preferentemente en el análisis de la producción de noticias y los clasifica como estudios de periodismo y de periodismo etnográfico (2007: 51). En un primer momento, según el autor, el interés de los investigadores se dirigía al estudio de las noticias, centrándose especialmente en el análisis sobre su correspondencia y fidelidad en la representación de la realidad. Es a partir de finales de la década de los setenta cuando se empiezan a delinear los estudios de producción que miran a las noticias como a un producto que deriva de un proceso productivo (Erdal 2009). En virtud de esta nueva perspectiva, las investigaciones de estos años empiezan a concentrarse en definir y describir cómo y de qué manera se produce la noticia. A mediados de los años noventa, continúa Erdal, los

estudios de los procesos de producción van adquiriendo importancia y son numerosas las investigaciones realizadas sobre este tema (Sand y Helland, 1998; Cottle y Ashton, 1999; Ytreberg, 1999; Küng-Shankleman, 2000; Boczkowski, 2004; Hemmingway, 2004, 2008, entre otros). Tienen como objetivo describir cómo se realizan las prácticas y cómo se centra la atención en los procesos de cambio que están interesando a las organizaciones que producen noticias, en relación a las innovaciones tecnológicas. Estos estudios, donde los investigadores entran en las organizaciones y se proponen estudiar los procesos productivos con una aproximación etnográfica, tienen el objetivo de explicar la complejidad de las mediaciones que atraviesan los procesos productivos en los medios. Es decir, cómo en los medios, los grupos productivos se tienen que enfrentar a diferentes fuerzas –económicas, políticas, regulatorias, tecnológicas, profesionales, culturales y normativas–, que intervienen y participan en los procesos productivos (Cottle 2003). A este propósito, Erdal subraya cómo el enfoque en los estudios de producción en el contexto de la convergencia de medios se ha desarrollado entorno a los cambios de las prácticas profesionales y al desarrollo de nuevos géneros (Erdal 2007: 51). Al mismo tiempo, a la hora de proponer posibles desarrollos futuros de investigación, en sus conclusiones este autor apunta que sobre la producción multiplataforma, una de las preguntas que tiene que estar en la agenda de investigación en los medios es:

How is production for multiple media platforms organized, practiced and conceptualized within the organization? (Erdal 2007: 58).

La pregunta de Erdal implica ampliar el campo de análisis. Comporta investigar la producción adoptando nuevas perspectivas respecto a los cambios en las prácticas profesionales y al desarrollo de los géneros (2007: 51), ya que estos focos de análisis no permiten entender a fondo el complejo tema de la producción de contenido. Esta pregunta comporta la necesidad de considerar la producción de contenido como a un conjunto de actividades que se realizan en un contexto más amplio y complejo de las organizaciones. Desde esta perspectiva, se tienen que poner en relación la producción de contenido con el resto de la compañía.

Según este Erdal, los estudios de los procesos productivos en los medios se han ocupado, principalmente, de la profesionalización periodística, de las culturas en las organizaciones y de la *newsroom convergence*. Por un lado, estos trabajos describen lo que está pasando en el entorno de los medios de comunicación, desde la perspectiva de la organización del trabajo, teniendo como punto de partida la figura del periodista; se centran en la definición de su identidad y en la medición de la calidad de su trabajo. Por otro lado, los estudios de *newsroom convergence* nacen a partir de la expansión de la producción de medios en las diferentes plataformas y tratan el impacto de la convergencia en la organización del trabajo periodístico. Describen las modalidades y las fórmulas con las que la convergencia se traduce en términos concretos en las empresas de medios y las consecuencias que derivan de estas prácticas (Duhe *et al* 2004; Huang *et al* 2004; Ketterer *et al* 2004; Singer 2004, 2006; Boczkowsky y Ferris 2005; Silcock y Keith 2006; Meier 2007; García Avilés *et al* 2009). Estas investigaciones, de orientación más profesional que académica (Salaverría 2009), se concentran, en su mayoría, en explicar el fenómeno de la integración de las redacciones en las empresas de medios. Son trabajos de orientación más bien empírica que tienen como objetivo individualizar los mejores modelos a implantar en otras organizaciones (Domingo 2007).

La fuerza centrípeta de la producción convergente o producción integrada (Domingo *et al* 2007), implica unos cambios importantes en la organización del trabajo, ya que, al modificarse las rutinas productivas (Dupagne y Garrison, 2006; Silcock y Keith, 2006), cambia la definición de los perfiles, del mismo modo que los roles profesionales van cambiando hacia la polivalencia en todas las escalas – funcional, temática, mediática (Salaverría 2009). Esto quiere decir que los profesionales se convierten en perfiles multitarea. La capacidad de poder moverse entre diferentes tareas, temas y, en sentido más general, la capacidad de poder adaptarse para trabajar para cualquier medio y desempeñar nuevas tareas para las diferentes plataformas constituyen requisitos esenciales para los trabajadores (Domingo *et al* 2007; García Avilés, Carvajal 2008). Si se observa el análisis de la producción en estos estudios, las contribuciones se refieren a las organizaciones de medios en general y describen el entorno de la producción y las prácticas que

lo caracterizan desde la perspectiva periodística. Esto se encuentra en línea con lo que ya Cottle (2003: 15) escribía años antes:

...the continuing prominence of news studies within media production research in general and the continuing centrality of journalist forms to processes of democratic representation and citizenship.

Si, por un lado, la atención al trabajo periodístico hace que la producción se enfoque desde una perspectiva transversal, por otro, con este enfoque se pierden las especificidades de los procesos productivos en relación al contexto más amplio de la empresa donde se realizan estos procesos. Con esta perspectiva, el protagonista de las investigaciones es el cambio de la profesión periodística, más que la producción en sentido más propio, así que resulta difícil contestar adecuadamente a la pregunta que Erdal plantea a propósito de la producción multiplataforma (2007: 58). La perspectiva transversal de los estudios de periodismo y de etnografía de las noticias –donde Erdal sitúa a los estudios de producción (2009: 417)–, hace que no se haya prestado la debida atención a contextualizar la producción respecto al medio en el cual se realiza. Es decir, que estos enfoques no permiten estudiar la producción como un conjunto de actividades que se realizan en el entorno específico de la compañía.

2. La producción de contenido en relación a la cadena de valor y a la estructura de las compañías

Se ha mencionado anteriormente que de las fases de la cadena de valor de las empresas de televisión –y, especialmente, en las compañías de medios–, la producción de contenido es la más estratégica y su importancia deriva del hecho de que de ella depende el valor de los output³² que genera la compañía y la fase donde las compañías invierten más recursos (Picard 2011: 11). Sin embargo, los outputs son el resultado de un proceso productivo complejo, así que no se puede prescindir de tener en cuenta las sinergias que generan las actividades de

³² Con *output* se entienden los productos y servicios otorgados por los operadores televisivos y multiplataforma. Se ha utilizado este término con el fin de remitir a la definición que dan Thomass y Radoslavov de *public value*: “the concept implies a general shift [...] toward the public as main beneficiary of its output” (RIPE@2012).

producción de contenido con las demás fases de la cadena de valor. Se ha comentado de la misma manera, que cada tipología de medio tiene su propia cadena de valor, así que, para entender la producción de contenido, no se puede prescindir de ponerla en relación con el medio específico en el cual se realiza. Cada compañía genera su cadena de valor específica, la reconfigura continuamente para poder adaptarse a los cambios tecnológicos y para poder ser competitiva en el nuevo entorno (Picard 2004). En este contexto tan dinámico, la producción está sufriendo profundas transformaciones y su estudio tiene que considerarse en términos más amplios. El conjunto de prácticas que constituyen la fase de producción de contenido propiamente dicha, se tendría que considerar por cómo se relacionan, y a veces solapan, con otras prácticas propias de las demás fases de la cadena de valor. La producción de contenido ya no es una fase determinada, sino que se confunde con las demás fases de la cadena de valor: con el empaquetamiento y la distribución. Por esta razón, resulta relevante analizar las sinergias que generan las actividades y las prácticas de la producción y creación de contenido con las prácticas y las actividades de las demás fases.

El “acercamiento” de las actividades y de las prácticas, propias de la producción, al resto de las fases de la cadena de valor, se podría entender como un fenómeno de hibridación del cual la digitalización es una de las principales responsables. La adopción por parte de las compañías de plataformas tecnológicas comunes, donde se desarrolla conjuntamente el trabajo –los CMS son un ejemplo (Benzing 2006; Pennington 2007; Serrano 2007; Manovich 2008; Franquet, Villa, 2010) – hace que las prácticas propias de cada fase evolucionen y se confundan siempre más con prácticas de las demás fases. De la misma manera, los grupos de trabajo involucrado se vuelven cada vez más heterogéneos; las prácticas y los perfiles editoriales que se distinguían de las prácticas y los perfiles técnicos, en el contexto multiplataforma, están conociendo un fenómeno de hibridación –que resulta especialmente evidente en las prácticas y en los perfiles involucrados en la fase de empaquetamiento.

La digitalización y la plataforma internet, no solamente han transformado la distribución, sino que intervienen y condicionan la fase de producción de

contenido que ha reorganizado sus prácticas y sus rutinas productivas. En los procesos productivos se desarrollan diferentes actividades que implican, no solamente prácticas periodísticas, sino también prácticas de empaquetamiento y de distribución. En este sentido, la elaboración editorial no solamente significa prácticas periodísticas, sino que tiene que incluir prácticas y actividades de marketing³³. Si se observa desde una perspectiva más general, las prácticas de los procesos de producción de contenido se han complejizado; se están transformando y diferenciando de las prácticas que normalmente se atribuían a los actores de siempre. El proceso de hibridación de las fases de la cadena de valor plantea el problema de analizar bajo una nueva óptica el papel de los perfiles profesionales involucrados, así como implica definir su identidad y analizar las diferentes culturas (Mezza, *et al* 2000; Küng-Shankleman 2000; Sorrentino 2008). El hecho de que las actividades de las etapas del proceso productivo se solapen, hace que la organización del trabajo se tenga que plantear de nuevo en términos de convergencia (Salaverría 2009). Los equipos involucrados en las distintas fases trabajan ahora de manera más sinérgica, necesitan colaborar de manera más concreta: comunicar y compartir de forma constante para poder coordinarse. Esto implica el hecho de que aparezcan de nuevo perfiles profesionales que no son ya tan definidos y determinados, debido a que sus prácticas se confunden entre el periodismo, la informática y la estrategia de marketing (Küng-Shankleman 2000; Sorrentino 2008). Así que no se pueden obviar las repercusiones que tiene la reconfiguración de la fase distributiva en el ámbito productivo, tanto en el aparecer de los nuevos perfiles profesionales, como en la redefinición de las dinámicas culturales de las empresas.

Si hasta hora se ha hablado de la relación que la producción de contenido tiene con las demás fases del proceso productivo, la otra relación importante que se quiere subrayar en esta sección, es el impacto que tiene la producción de contenido para la elaboración de los planes estratégicos de la compañía. De hecho, la fase de creación de contenido –de la cual, como se ha visto anteriormente, se

³³ Si, por una parte, la adaptación de los contenidos en las demás plataformas tiene como objetivo la creación de otra posibilidad de acceso a otras plataformas además de las televisivas, es cierto que las funciones asociadas a la estrategia multiplataforma implican que se considere la fase de empaquetamiento como un conjunto de actividades aptas para la promoción de los contenidos (Doyle 2010), así como para la creación de la imagen de marca (Caldwell 2006).

encargan las redacciones de programas o las productoras externas con las cuales colaboran las compañías televisivas –, tiene que considerarse también por su capacidad de dialogar e impactar a la compañía en sentido “vertical”. Es decir, no se puede prescindir de considerar la manera en la que en las organizaciones radiotelevisivas, las formulaciones estratégicas de los cuadros directivos se implementan en las prácticas de producción; del mismo modo que no se puede prescindir de considerar las modalidades con las que las redacciones establecen un diálogo con los cuadros directivos y pueden condicionar las formulaciones estratégicas. No es posible obviar los procesos de interacción entre los diferentes planos de la estructura organizativa de la compañía. Lo cual quiere decir analizar los procesos con los que se implementan las decisiones estratégicas establecidas en un plan directivo en la estructuración y organización de los grupos productivos encargados de la ideación y creación de contenido. Así, esto significa analizar las dinámicas con la cuales las redacciones consiguen condicionar los procesos decisionales y la implementación de la visión estratégica de la compañía.

Fig. 10. La producción en el contexto de la organización



Elaboración propia

El planteamiento de análisis de la producción que se propone, en esta perspectiva, ya no se centra en el impacto de las tecnologías en el sistema productivo, sino que tiene como objetivo centrarse en la descripción de la producción de contenido como conjunto de actividades realizadas por un grupo de actores productivos. La perspectiva con la cual se quiere mirar a la producción de contenido –y, más en

concreto, a las organizaciones– es un conjunto de prácticas³⁴ cumplidas por varios individuos con el fin de llevar a cabo un objetivo común. En la base del análisis se consideran entonces, por una parte, las prácticas y, por la otra, los individuos que las realizan. Se toma como punto de partida la descomposición de las prácticas para entender, por un lado, los procesos de hibridación entre la fase del proceso productivo y, por otro, el peso estratégico de la producción de contenido en la construcción e implementación del plan estratégico de las compañías. Profundizar más en el análisis de la producción, cuestionándose sobre la naturaleza de las prácticas, es el primer paso a seguir con el fin de poder abordar el tema de la producción de contenido por cómo está estructurada, organizada y conceptualizada en el seno de las compañías, en línea con la pregunta de Erdal. Así, el objetivo de las secciones siguientes es encontrar una manera con la que descomponer y explicar las prácticas.

3. De las prácticas a las rutinas productivas dinámicas: la centralidad del agente

Teniendo como punto de partida el estructuralismo de Giddens (1984)³⁵; así como la teoría del *Actor-network theory* de Latour (1986), Feldman y Pentland (2003) formulan un planteamiento teórico con el cual trasponen el concepto de *ostensive* y *performative* elaborado por Latour³⁶, al contexto determinado de los estudios de las organizaciones³⁷, con el fin de proponer una re-conceptualización de las rutinas organizativas como circuito dinámico. La teoría de estos autores, como se discutirá en los siguientes apartados, enriquece la perspectiva de análisis, no

³⁴ Por prácticas se entienden aquí las rutinas productivas que han sido consideradas en los estudios de organización de medios como unidades de análisis compactas, que se han puesto escasamente en relación con el resto del contexto en el cual se desarrollaban (Epstein 1973; Schlesinger 1978; Tuchman 1978; Gans 1979; Golding y Elliott 1979; Helland 1995; Sand y Helland 1998; Cottle y Ashton 1999; Ytreberg 1999; Kung-Shankleman 2000; Ursell 2001; Aquino *et al.* 2002; Boczkowski 2004; Duhe *et al.* 2004; García Avilés *et al.* 2004, 2009; Hemmingway 2004, 2008; Huang *et al.* 2004, 2006; Ketterer *et al.* 2004; Singer 2004, 2006; Boczkowski y Ferris 2005; Silcock y Keith 2006; García Avilés y Carvajal 2008a; Meier 2009).

³⁵ Se remite aquí a la teoría de la dialéctica estructura-agente explicada por Giddens en *The construction of society*.

³⁶ Especialmente en el ámbito de la *Actor network theory* se remite al texto *Power, Action and Belief* en el cual Latour expone los conceptos de *ostensive* y *performative* de los cuales se hablará más adelante.

³⁷ Las organizaciones a las cuales se refieren los autores no son las organizaciones televisivas, ni las organizaciones de medios. Sin embargo, el mismo punto de partida se puede tener en cuenta para analizar las compañías televisivas en cuanto organizaciones.

solamente de la producción, sino también del estudio de las organizaciones en su conjunto –en este caso radiotelevisiva.

We adapt Latour's distinction between ostensive and performative to build a theory that explains why routines are a source of change as well as stability. The ostensive aspect of a routine embodies what we typically think of as the structure. The performative aspect embodies the specific actions, by specific people, at specific times and places, that bring the routine to life. We argue that the ostensive aspect enables people to guide, account for, and refer to specific performances of a routine, and the performative aspect creates, maintains, and modifies the ostensive aspect of the routine. We argue that the relationship between ostensive and performative aspects of routines creates an on-going opportunity for variation, selection, and retention of new practices and patterns of action within routines and allows routines to generate a wide range of outcomes, from apparent stability to considerable change (Feldman y Pentland 2003: 94).

La estructura que Feldman y Pentland (2003) llaman *ostensive*, constituye el conjunto de recursos para que se realicen las rutinas, es la base de la relación que se establece entre *ostensive* y *performative*. Sin embargo, al mismo tiempo, la estructura no puede ser el constructo a través del cual entender plenamente las rutinas. En el concepto de estructura, así entendido, no encuentra cabida el constructo de las prácticas sociales que se realizan en el tiempo y el espacio determinado (Giddens 1984) y, en este sentido, se debe entender el concepto de *performative*. Feldman y Pentland continúan considerando a las rutinas productivas como el vehículo de codificación de las capacidades y del conocimiento de la empresa. Para estos autores las rutinas continúan siendo el componente que permite el pasaje del aprendizaje organizacional (Levitt y March, 1988; March, 1991; Argote, 1999). En un sentido más amplio, no dejan de considerarla como la memoria (Huber, 1991) de la organización, el vehículo de almacenamiento del conocimiento y de las capacidades de la organización. Sin embargo, de la misma manera que el concepto de *performative*, estos autores introducen una nueva ontología de las rutinas por la cual adquieren un carácter dinámico. Si el punto de partida de estos autores es que las rutinas en las organizaciones pueden ser comparadas con el ADN de la organización –es decir, el material genético que las compone (2003: 99)–, la originalidad de su

planteamiento es considerarlas en términos dinámicos, subrayando la importancia del papel de los agentes.

Performances are the specific actions taken by specific people at specific times when they are engaged in an organizational routine. Practices are carried out against a background of rules and expectations, but the particular courses of action we choose are always, to some extent, novel (Feldman y Pentland 2003: 101).

Estos autores reconocen el peso que tienen los agentes, no solamente en la elaboración formal de las rutinas, sino también en la reinterpretación que hacen de éstas los individuos en el día a día, poniéndolas en práctica. Los agentes específicos que repiten las rutinas en un momento determinado y en una situación específica constituyen la parte dinámica de las rutinas y las transforman.

En la literatura de medios los procesos productivos en las organizaciones se han investigado a través de la lente de la cultura, tal y como recuerda Erdal (2009: 217):

Existing research on this topic [production processes on news organization studies] can be identified along two main lines: that of newsroom convergence, and that of journalistic professionalization and organizational culture. In her study of the BBC and CNN, Küng-Shankleman (2000) looks at the organizations through the theoretical and methodological 'lens' of culture.

A través de los estudios de las pluralidades culturales se han intentado explicar las resistencias o la predisposición a la flexibilidad hacia los cambios que el entorno convergente suponía para las empresas de medios.

Thus, a cultural approach to cross-media news journalism must take into account the tension between the corporate culture of the news organization and the professional culture of news journalists and editors (Erdal 2009: 218).

El enfoque que se ha priorizado en los estudios de los procesos productivos, tiene como punto de partida el reconocimiento de la cultura como fenómeno no homogéneo dentro de las organizaciones y la toma en consideración de las

dinámicas de interrelación entre las diferentes culturas (Küng-Shankleman 2000; Erdal 2009). Si es cierto que, centrando la atención en la cultura dentro de las organizaciones de medios, se reconoce el rol de los agentes, también es cierto que si se observa a los agentes desde la perspectiva cultural, no se les deja de considerar como un único bloque. La cultura es un constructo colectivo que no se refiere a los individuos, sino a las asunciones, que un grupo de individuos comparte (Schein, 2004: 17). Por esta razón acaba perdiendo su capacidad de explicar más profundamente los cambios productivos y los fenómenos de estabilidad y cambio dentro de las organizaciones. Los cambios, de hecho, no dependen solo de la cultura, sino que en un plano más concreto, dependen de las acciones cumplidas por los agentes –entendidos como individuos–, en una configuración espacio-temporal determinada. Es decir, si se habla exclusivamente de cultura se pierde la oportunidad de observar las capacidades que tienen los agentes –que dependen, en parte, de su identidad y, en parte, de la situación específica en la cual se encuentran para cumplir las rutinas productivas– de apropiarse de los cambios, de innovar y de intervenir a todos los niveles en las decisiones estratégicas.

4. La rutinas productivas dinámicas y la interacción entre los diferentes niveles de las organizaciones

Salvato y Rerup (2011), a partir de la teoría de Feldman y Pentland (2003), reconocen a las rutinas la posibilidad de influir a la empresa a diferentes niveles; es decir, particularizan una conexión entre la teoría dinámica de las rutinas productivas y la explicación de las relaciones que se realiza entre los diferentes planos de la empresa.

Organization studies have long neglected the fine-grained, multilayered nature of routines and capabilities. Instead, they have opted to investigate them as truncated, collective, recurrent entities, or “black boxes” embedded in firms at micro or macro levels of analysis (Salvato y Rerup 2011: 469).

A través del estudio de las capacidades y de las rutinas, estos autores proponen una aproximación multinivel a las problemáticas de la gestión de la empresa. Para

poder entender las dinámicas de conexión entre los diferentes planos de acción de las empresas se apoyan en la teoría de las rutinas dinámicas.

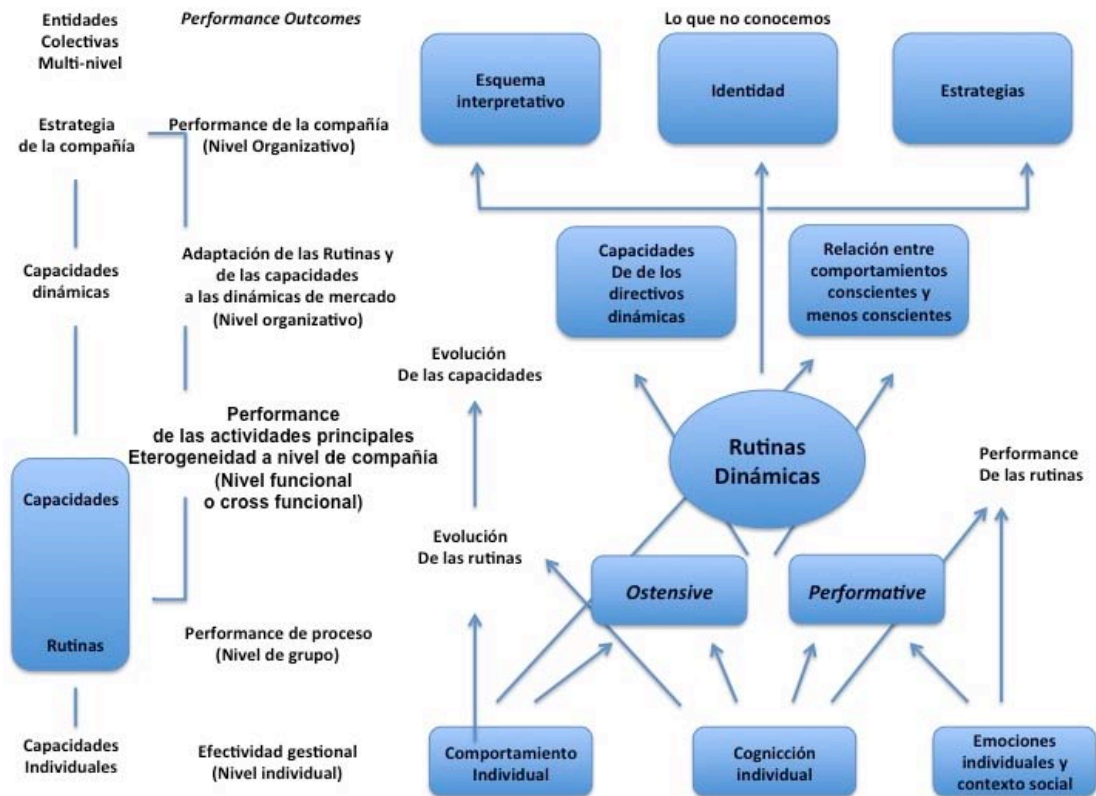
To understand challenges such as innovation, value creation, and safety across micro and macro levels of analysis, it is necessary to break theoretical entities such as routines and capabilities into their component (Salvato y Rerup 2011: 469).

Entonces, abrir la caja negra de las rutinas organizativas sirve para ser capaces de explicar la conexión existente entre los diferentes planos de acción de la empresa. Del mismo modo, también sirve para entender la correspondencia directa entre el plan estratégico, la estructura organizativa de la empresa y el desarrollo de las actividades productivas. El objetivo de Salvato y Rerip es elaborar un planteamiento teórico que relacione los diferentes planos de acción de la organización, utilizando la elaboración teórica de las rutinas organizativa de Feldman y Pentland (2003).

To trace the boundaries of a routine or capability and develop a comprehensive understanding of all activities associated with that routine or capability, it is necessary to bridge different levels of analysis across the organization (Salvato y Rerup 2011: 484).

Es necesario crear un puente entre los diferentes niveles de análisis en la organización, ya que no es posible verlos y explicarlos desde una única perspectiva (Pentland y Feldman, 2008: 286). Las rutinas productivas de los diferentes niveles se concretizan en una colección de narrativas parciales que se solapan (Pentland y Feldman 2008: 288).

Fig. 11. Perspectiva multinivel de las capacidades de las organizaciones



Elaboración propia a partir de Salvato y Rerup (2011)

Esta visión dinámica de las rutinas permite poner en relación los diferentes planos de la organización y, sobre todo, ayuda a entender las influencias recíprocas que se establecen entre el “arriba” y el “abajo” de las organizaciones, y viceversa.

By breaking capabilities and component routines into performative and ostensive parts (Feldman & Pentland, 2003) and by tracing the interaction between these parts over time, research could show how actions taken to accomplish routines can influence a routine’s ostensive aspects and higher-level entities. It would then be possible to use observations of changes in these actions to explain how routines and higher-level entities interrelate (Salvato y Rerup 2011: 484).

Esta reflexión que hacen los autores, nos reconduce a una asunción que antes de ellos Feldman y Pentland trasponen de la literatura Latouriana.

We adopt language proposed by Latour (1986) in his analysis of power, in which he pointed out that power exists both in principle and in practice. He referred to the former

as the ostensive aspect of power and the latter as the performative aspect (Feldman y Pentland 2003: 94).

Las dinámicas de interacción entre *ostensive* y *performative*: los movimientos de la parte *ostensive* hacia la parte *performative* –y viceversa– evidencian la capacidad de las rutinas de poder influir en las actividades y en las acciones de la organización a diferentes planos. De modo específico, el poder de los aspectos *ostensive*, que permiten guiar, responsabilizar y referirse a una práctica específica, así como el poder de los aspectos *performative*, que consiste en crear, mantener y modificar los aspectos *ostensive*, hacen que las rutinas puedan influir y permear las actividades y acciones de la empresa en diferentes planos.

Understanding this relationship is important, as it can help us understand the role of variation in organizational routines and the interplay between variability and stability. Ultimately, this helps us understand more about change in organizations (Feldman y Pentland 2003: 103).

La interpretación de las rutinas dinámicas que hacen Salvato y Rerup (2011) es un foco de análisis interesante para investigar la interrelación entre los diferentes planos de las organizaciones. Se podría decir que esta visión de las rutinas sirve para entender la correspondencia entre el plan estratégico, la estructura organizativa y el desarrollo de las actividades productivas de la organización. Aplicada a los estudios de las organizaciones de medios, también sirve para poder contestar a la pregunta que Erdal plantea a propósito de la producción multiplataforma (2007: 58).

Si se deja, por un lado, el enfoque que privilegia la atención en los cambios de las prácticas profesionales y el cambio de los contenidos (Erdal 2007: 51), y se centra la atención en descomponer la caja negra de las rutinas productivas en las cuales el individuo –en su dimensión comportamental, cognitiva y emotiva (Salvato y Rerup 2011: 471) – tiene un papel activo y dinamizador, ayuda a observar el fenómeno de la producción de contenido –y multiplataforma, en este caso– bajo una óptica más completa. La aproximación teórica que prioriza la interacción de la estructura con los agentes posibilita un análisis de la producción dentro del

contexto más amplio de la empresa, explicando la conexión que existe entre los diferentes núcleos productivos de la empresa a diferentes niveles. A través de esta perspectiva se obtienen las herramientas para poder considerar la producción de contenidos con relación al resto de las fases de la cadena de valor, del mismo modo que se puede entender de manera más profunda el fenómeno de la hibridación de las prácticas.

Las actividades de producción en las empresas de medios implican un alto grado de creatividad y en las compañías, uno de los factores claves para el éxito es justamente la creatividad del capital humano involucrado en las actividades productivas. El agente, que constituye uno de los polos de la dinámica de las rutinas productivas en su dimensión de individuo específico que actúa en un contexto espacio-temporal concreto, es muy relevante para poder explicar en profundidad lo que realmente sucede en la fase de producción de contenido. Se ha visto anteriormente cómo trabajan los equipos involucrados en las distintas fases de la cadena de valor ahora de manera más sinérgica, necesitan colaborar de manera más concreta, comunicar y compartir de forma constante. Esto implica que aparezcan de nuevo perfiles profesionales que ya no están tan definidos y determinados (Küng-Shankleman, 2000; Deuze 2004; 2007; Salaverría 2009; Sorrentino 2008). La aparición de estos nuevos perfiles híbridos hace que las culturas de la empresa se enfrenten y se contrapongan. La cultura de los nuevos perfiles –que podrían llamarse débiles, ya que normalmente no están claramente definidos dentro de la empresa y no están reconocidos o corporativizados– se contraponen a las culturas de los tradicionales y fuertes porque están fuertemente corporativizadas y reconocidas por los demás grupos de la empresa –los periodistas tradicionales o los montadores, en el caso de las compañías radiotelevisivas, por ejemplo. Como consecuencia de estas consideraciones, el límite del estudio de las organizaciones bajo una óptica cultural es el riesgo de priorizar una de las orientaciones –en este caso, la visión de los procesos productivos desde la perspectiva periodística–, perdiendo la capacidad de encuadrarlos bajo una visión compleja, como parte del contexto más amplio de la empresa. De la misma manera, observar la función del agente por cómo se comporta y por su dimensión cognitiva, así como por cómo percibe el contexto

social y emocional en el cual actúa, sirve para crear un puente entre las perspectivas micro y macro, y ayuda a investigar la conceptualización, la organización y las prácticas de la producción multiplataforma dentro de las organizaciones. Al mismo tiempo, sirve para leer la fase de la producción en su dimensión vertical; es decir, por la capacidad de los núcleos productivos encargados de la creación de contenido –las redacciones, en el caso de las compañías de servicio público televisivo–, de interactuar con los planos directivos de la compañía.

CAPÍTULO METODOLÓGICO

Introducción

El objetivo de este capítulo es presentar el diseño metodológico de la investigación y la manera en la cual se ha puesto en marcha. La primera parte se dedicará al diseño metodológico del caso de estudio: se presentarán las motivaciones que han llevado a la definición del caso de estudio; en otras palabras, se contestará a la pregunta de cómo se ha decidido estudiar la producción multiplataforma y *cross media* en RAI y por qué se ha estudiado el caso de la redacción de *Annozero*. La segunda parte tiene como objetivo presentar la metodología etnográfica, exponer las razones que han llevado a elegir esta metodología, al mismo tiempo que se argumentará su relevancia. En la tercera y última parte se presentará el proceso de investigación, cómo ha sido llevado a cabo, centrandó la atención en los nudos centrales de la investigación, así como las relativas problemáticas.

I. El diseño de la investigación

El principal objetivo de la investigación es el análisis de la producción multiplataforma y *cross media*, de su impacto en la estructura organizativa y de la visión estratégica del operador de servicio público radiotelevisivo italiano, RAI.

RAI, como las demás compañías de servicio público radiotelevisivo europeas, ha instituido un departamento *ad hoc* para la producción de los contenidos y servicios multiplataforma. Rainet es, de hecho, la filial de RAI encargada de la producción multiplataforma. Para entender cómo la compañía se ha enfrentado al cambio del paradigma productivo, es necesario empezar con la filial Rainet y observar:

- 1) Cómo la filial articula su actividad en términos de rutinas productivas, perfiles profesionales y estructuras tecnológicas.

- 2) Cómo interacciona, colabora y se coordina con el resto de la estructura RAI. En especial, cuáles son los flujos productivos que establece la encargada de la gestión y producción multiplataforma con las redacciones de los programas e informativos que producen los contenidos para la emisión televisiva.

Es difícil abordar el estudio de la producción de los contenidos de toda una organización radiotelevisiva, aún más si se ha elegido una aproximación metodológica como la etnográfica. Cuando sólo se cuenta con un investigador que se ocupa de una organización tan compleja como un operador de servicio público radiotelevisivo, se tiene que tomar algunas decisiones que definen el campo de análisis. Es imprescindible definir concretamente el ámbito productivo que se propone estudiar.

1. Cómo enfocar el estudio de la producción

Un fenómeno polifacético, como es la producción, necesita investigarse con un enfoque bien determinado. Hablar de ella en términos generales, referida a toda una compañía radiotelevisiva, resulta una operación inviable para poder entender en profundidad el fenómeno, así que resulta importante definir en términos concretos el ámbito productivo. Si bien es cierto que en una misma compañía radiotelevisiva los procesos productivos de los diferentes programas responden a la misma cadena de valor –ya que existe un grado de uniformidad que atraviesa el ámbito productivo de la compañía–, al mismo tiempo, los procesos productivos se diversifican. La producción cambia dependiendo de si se encuentra dentro de las compañías o si está externalizada, y depende de las tipologías de los programas producidos, así que la producción en una compañía radiotelevisiva no es un fenómeno homogéneo más bien se puede definir polifacética por su naturaleza estructural y organizativa.

En el caso de la producción interna, los procesos son más fáciles de trazar, mientras que, cuando la producción está externalizada y a gestionar la producción son diferentes actores tanto internos como externos a las compañías, los procesos productivos son más complejos y fragmentados. De la misma manera, cuando se

dice que la producción depende de las tipologías de los programas, se está teniendo en cuenta el hecho de que la programación de una empresa televisiva es variada y que, en función de ella, cambian los procesos productivos. La diversificación de los procesos productivos, de hecho, depende también de la tipología del programa y está estrictamente relacionada con el género. La tipología de programa es la que determina las necesidades productivas en términos de capital humano y capital estructural-organizativo. Dicho en otras palabras, los procesos productivos de un programa de entretenimiento o de ficción no son los mismos que los de un programa informativo; los recursos empleados y las rutinas productivas son diferentes, así como también son diferentes los equipos involucrados que pertenecen a culturas profesionales diferentes.

2. La producción multiplataforma de un programa de talk político: la relevancia de un género

Con estas premisas queda definir por qué, entre la oferta de programas de la radiotelevisión pública italiana, se ha elegido un programa de género informativo y por qué, entre ellos, un *talk* político.

La oferta de contenido de las televisiones generalistas en Europa se orienta, principalmente, en dos macro géneros: por una parte, la ficción y el entretenimiento y, por otra, la oferta de programas de información (Prado y Delgado 2010). El caso italiano, en este sentido, confirma la regla (IEM 2007³⁸). Dentro de la oferta del macro género de información, el *talk* político se distingue como género dominante y de éxito en términos de audiencia, en el panorama de la oferta de contenido informativo de la televisión generalista italiana. Su éxito y su importancia dentro del panorama de la oferta televisiva italiana hacen, además, que sea un género interesante a analizar por su oferta multiplataforma y las iniciativas de participación asociadas. Por último, constituye un formato interesante a analizar, también debido a que, en el contexto de la oferta de la televisión generalista italiana, representa una clara ejemplificación de cómo se

³⁸ *V Summit sull'industria della comunicazione. La domanda dei contenuti in Italia*. Istituto di Economia dei Media, Fondazione Rossetti, Roma, 12-02-2007.

concretiza la subordinación del servicio público televisivo al sistema político (Mancini y Hallin 2004).

El *talk* político constituye una de las bases de la oferta informativa de todas las televisiones generalistas italianas. Todos los canales de la RAI, así como los principales canales privados de Mediaset y La7, tienen su propia oferta de *talk* políticos, que se emiten en directo normalmente en *prime time* cada semana. Si, por un lado, la difusión de este formato puede explicarse por cuestiones económicas –es un formato de costes relativamente bajos y de buenos resultados de audiencia (Ben-Porath 2007) –, es indudable que su éxito también tiene que ver con el fenómeno de la *lotizzazione*³⁹. En la oferta de la televisión pública –y de las televisiones generalistas en sentido más amplio–, a determinar la multiplicación de programas de *talk* políticos ha contribuido, no solamente la *lottizzazione*, sino también el problema del conflicto de interés⁴⁰. El fenómeno del conflicto de interés, nunca resuelto, que caracteriza al sistema televisivo italiano desde el año 1994, estimuló la implementación de la regulación de programación de los programas de contenido político y de la oferta televisiva⁴¹. Más que elaborar una verdadera acción de regulación contra la concentración de mercado que tuviese como objetivo solucionar el problema del conflicto de interés, los gobiernos italianos se concentraron en la regulación de la comunicación política en el medio televisivo con la institución de la ley de *la par condicio*⁴². Alrededor de esta ley,

³⁹ El término se refiere al sistema de distribución de las influencias políticas en el servicio público televisivo italiano, según el cual los mayores partidos políticos -del gobierno y de la oposición- se reparten las áreas de influencia sobre los canales y los programas de la compañía de servicio público televisivo (Mancini 2009).

⁴⁰ El conflicto de interés, por el cual la primera compañía televisiva privada, Mediaset, es propiedad del ex Primer Ministro italiano Silvio Berlusconi y máximo exponente del partido mayoritario (*Forza Italia* antes y de la coalición *Popolo della Libertà* después). Para mayor información sobre este tema se remite a la lectura, entre otros, de Mazzoleni 2005; D'Arma 2007; 2009a, Mazzoleni *et al* 2011.

⁴¹ A partir del año 1994, con la *discesa in campo* del magnate de la editoría Silvio Berlusconi, la comunicación política para las campañas electorales empieza a realizarse, principalmente, en televisión, así que la televisión se convierte en el principal medio con el que realizar el consenso (Grandi y Vaccari 2009: 46).

⁴² http://www2.agcom.it/1_naz/1_220200_28.htm#02 [acceso 10 junio 2012]. Esta ley, que tiene como objetivo el control y la regulación de todo tipo de contenidos televisivos políticos por parte de la política, entre otras cosas, extendía el concepto de comunicación política radiotelevisiva – normalmente un concepto relacionado con los programas de tribuna política en temporada de campaña electoral– a todo tipo de programas radiotelevisivos que tuvieran contenidos de opinión o consideraciones políticas; y extendía a todo el año la aplicación de los principios de igual acceso al medio televisivo por parte de los grupos políticos.

de hecho, se animó al debate sobre la salvaguardia del pluralismo en la oferta radiotelevisiva italiana con consecuencias importantes en la programación propuesta por el operador de servicio público televisivo RAI⁴³. Con la misma lógica con la cual se repartían las áreas de influencia en los informativos – influyendo en el nombramiento de la figura del director–, los partidos políticos empezaron a querer tener su “propio” *talk*, en nombre del principio de pluralismo, el eje básico de la ley de la *par condicio*.

3. El panorama de los talk políticos en la televisión pública italiana en los años 2010/2011: Por qué Annozero

En la época del estudio, los *talk* políticos con más audiencia en la televisión italiana eran cuatro: *Ballarò*, *L'ultima Parola*, *Porta a Porta* y *Annozero* ⁴⁴. Las razones que llevaron a elegir *Annozero* entre los programas de *talk* políticos son, en primer lugar, razones de audiencia. En segundo lugar, el grado de utilización de la plataforma web y, en tercer y último lugar, el compromiso de la redacción para la realización de eventos especiales.

Entre todos los *talk* políticos, *Annozero* tiene los mejores resultados en términos de audiencia. En los seis años de emisión el programa ha pasado de un 13% a un 20% de audiencia. De los programas de *talk*, *Annozero* es también el único en utilizar la plataforma internet. Entre los demás *talk* que se han considerado, es el único que tiene una página web propia, el único que desarrolla actividades de participación en la web, así como uno de los programas pioneros en tener una página propia en las redes sociales. A parte de estas, otra de las razones que ha llevado a considerar el análisis de la producción de *Annozero* es que el programa tiene una historia peculiar y emblemática. Ha sido el programa con el cual Michele Santoro vuelve a las pantallas de la radiotelevisión pública –por sentencia del tribunal de Roma, después de cuatro años de ausencia a raíz del *Editto*

⁴³ Un caso interesante que explica este fenómeno es el debate que se generó cuando en enero de 2010 empezó el enésimo *talk* en el canal Raidue *L'ultima parola*, por el cual se asignó la conducción al periodista de influencia legista Gialuigi Paragone, por las presiones ejercidas el grupo político de la liga norte.

⁴⁴ Se definen más importantes por los datos de audiencia basicamente. *Ballarò*, el *talk* del martes emitido en *Raitre in prime time*; *L'ultima parola*, emitido el viernes después del *prime time* en *Raidue*; *Porta a Porta*, emitido todos los días después del *prime time*.

*Bulgaro*⁴⁵. Justamente por su peculiar historia, el programa adquirió un posicionamiento de denuncia contra la propia compañía RAI y la “ocupación política” del servicio público radiotelevisivo. Este compromiso político se manifestó claramente con dos eventos multimedia que organizó la redacción como productora independiente respecto a RAI (*Raiprunanotte* en marzo de 2010; *Tutti in piedi* en junio de 2011). Con motivo del cierre de los *talk* políticos, coincidiendo con el último mes de campaña electoral de las elecciones administrativas –en marzo de 2010–, y por la fiesta del 110º aniversario del sindicato Fiom⁴⁶ –en junio de 2011–, utilizando el mismo formato del programa, buena parte del equipo productivo de la redacción de *Annozero* trabajó en la edición de dos eventos independientes que tenían como objetivo denunciar los abusos de poder de la política en RAI, y sensibilizar a la opinión pública respecto a las condiciones de los trabajadores. Estos eventos fueron emitidos en directo –en un circuito de emisoras regionales y cadenas privadas nacionales, en la plataforma de *Sky Italia*, en televisión analógica y digital, y también en un circuito de web en *streaming* (donde participaron los mayores periódicos italianos: *Repubblica TV*, *Corriere TV* y *Current Italia*, entre otros) –, con muy buenos resultados de audiencia⁴⁷.

Establecido el porqué se ha elegido la redacción de *Annozero*, queda definir más concretamente cómo participa la unidad productiva de la redacción en los procesos productivos multiplataforma. Más concretamente:

- 1) Cómo se ha instituido un grupo de trabajo encargado de la producción multiplataforma.
- 2) Cómo se han definido las rutinas productivas en la redacción.

⁴⁵ Con esta expresión se refiere a las declaraciones del *Presidente del Consiglio* Silvio Berlusconi que han llevado a la suspensión de diferentes programas informativos y al despido de importantes figuras periodísticas del panorama televisivo italiano: “Editto Bulgaro (chiamato anche editto di Sofia, o diktat bulgaro) è un’espressione utilizzata nel dibattito politico italiano per indicare una dichiarazione rilasciata il 18 aprile 2002 dall’allora Presidente del Consiglio Silvio Berlusconi, durante una conferenza stampa in occasione di una visita ufficiale a Sofia, dichiarazione ribattezzata poi, dal giornalista Simone Collini de L’Unità, diktat bulgaro”. Wikipedia.com (http://it.wikipedia.org/wiki/Editto_bulgaro) [consultado 20/10/2012].

⁴⁶ La Fiom: *Federazione Italiana Operai Metallurgici* es el sindicato italiano más antiguo. http://it.wikipedia.org/wiki/Federazione_Impiegati_Operai_Metallurgici (acceso 10/12/2012)

⁴⁷ <http://www.slideshare.net/SitoH2/analisi-dellaudience-di-raiprunanotte> (acceso 10/06/2012)

- 3) Si la redacción ha sido proactiva en la participación de la producción multiplataforma contribuyendo a la institución de nuevas rutinas productivas, nuevos perfiles profesionales, así como con la adopción de herramientas técnicas.
- 4) Por último, se intentará establecer si la experiencia de *Annozero* ha tenido algún impacto en la estrategia multiplataforma, en especial, en las decisiones relativas a la oferta multiplataforma de otros programas de *talk* político.

II. Abordar la producción a través de la etnografía: valor de un estudio etnográfico

Después de haber definido más concretamente el campo de la investigación para entender el fenómeno de la producción multiplataforma en una compañía radiotelevisiva, resulta necesario llevar a cabo una reflexión a propósito de la metodología. El objetivo de esta sección tiene como objetivo presentar la elección metodológica para mostrar su relevancia.

Para el estudio de la producción multiplataforma en el contexto de una compañía radiotelevisiva se ha elegido el enfoque metodológico etnográfico. En la tradición de los estudios de producción en los medios (Cottle 1999; 2003; Born 2002; Erdal 2007; 2009; Paterson 2001; 2008, Hesmondhalgh, Baker 2008; 2011 entre otros) y en el estudio de las organizaciones en general (Pettgrew 1979; Eberle y Maeder 2011), la etnografía ha sido la metodología privilegiada. La etnografía es una aproximación metodológica que tiene como objetivo describir y entender el funcionamiento de diferentes contextos, en este caso, profesionales y sociales, a través de la observación de prácticas efectivas de un grupo profesional y social en las compañías de medios (Colombo 2001; Dal Lago y De Biasi 2002; Manzano 2006). En este sentido, la aproximación etnográfica para el estudio de la producción en una compañía radiotelevisiva se podría adscribir al universo de las investigaciones que utilizan la etnografía de las organizaciones (Ybema *et al* 2009; Eberle y Maeder 2011). A este enfoque metodológico, Paterson (2008) reconoce el valor de subrayar cómo cualquier tipo de desarrollo tecnológico está relacionado con fenómenos de adaptación en los cuales los sujetos sociales toman

decisiones conscientes que se pueden observar y trazar justamente gracias a la aproximación etnográfica. Paterson se refiere, especialmente, al estudio del desarrollo tecnológico. Sin embargo, esta misma asunción se podría extender al estudio de la producción en sentido más general, a sus rutinas productivas y a sus prácticas.

En un momento en el cual el sector público está conociendo una época de severos recortes, un trabajo de investigación cualitativo y etnográfico para los estudios de la producción en una compañía pública radiotelevisiva puede ser relevante para las propias organizaciones. Los estudios etnográficos, que tienen como objetivo investigar el micro tejido de la organización y proporcionar datos micro sobre los procesos productivos, pueden servir de guía para los procesos de optimización de los recursos de los operadores de servicio público. La etnografía puede favorecer momentos de reflexión colectiva y de auto-análisis dentro de las organizaciones, que pueden ayudar a mejorar las rutinas y las prácticas. La presencia de un investigador que se sitúa en una posición de observador y con su trabajo da voz a diferentes informantes, cuenta sus narraciones e traduce sus interpretaciones (Colombo 1998), puede ser la ocasión en la que los mismos miembros de la organización puedan cuestionarse y reaccionar a la construcción de la organización del etnógrafo. La coproducción, de la que hablan Down y Hughes (2009: 83), puede ser un momento del cual la misma organización pueda aprovecharse. A través del diálogo, el investigador consigue su cuadro de datos sobre la organización, mientras que los informantes, que colaboran junto al investigador en la producción etnográfica, a través del meta-discurso de su trabajo, tienen la posibilidad de cuestionarse y de reflexionar sobre su entorno. De este modo, los estudios etnográficos se pueden leer también como un intento de búsqueda de calidad (Menucci 1998).

III. Estudio de campo: límites y estrategias

1. Cómo se ha realizado el estudio

El presente estudio de campo empezó en octubre de 2010 con una primera toma de contacto y una primera prospección en la redacción de *Annozero* en Roma. En una fase siguiente después de la negociación oficial, el estudio de campo en sí empezó el 30 de enero de 2011 y se desarrolló durante los meses de febrero y marzo de 2011. Hubo una tercera fase para la cual se efectuó otra estancia de observación de una semana en ocasión del evento *Tutti in piedi*, realizado en junio del mismo año.

El estudio se desarrolló en la redacción de *Annozero*, donde se efectuaron tres semanas de observación, y en la sede de Rainet, donde no se pudo efectuar una verdadera estancia de observación. En Rainet, ya que la supuesta estancia de investigación se suspendió en el último momento, el estudio se desarrolló con las entrevistas realizadas a diferentes cargos de la filial y a diferentes profesionales, con visitas guiadas a los departamentos y recogida de documentación.

2. Acceso al campo: la negociación

Colocarse en una posición de observación para poder recoger los datos de un universo determinado (Goffman 1989: 110) es la fase de acceso al campo. En el caso de las compañías, el acceso al campo es un asunto delicado, ya que éstas regulan atentamente el acceso y la participación en las actividades de los individuos. Como consecuencia, el acceso necesita un proceso de negociación del cual depende el éxito de la investigación y que también condiciona la recogida de datos. La dificultad en el acceso a la organización pone una serie de problemáticas que llevan a considerar una estrategia de negociación en función del tipo de datos que se priorizan. En relación con esto, Down y Hughes (2009: 65) destacan cómo un acceso a la organización desde “arriba” a través de la negociación con los altos cargos –*researching up*– implica una modalidad de recogida de datos que será diferente respecto a los datos recogidos con un acceso negociado desde “abajo” –

researching down. Así que el cómo es mejor negociar para el acceso y el con quién resultan ser las preguntas a las cuales se tiene que contestar antes de proceder.

2.1 Redacción y Rainet: diferencias en el acceso al campo

Llegar a poder entrar y hacer un estudio etnográfico dentro de una compañía radiotelevisiva no ha sido fácil. El acceso al campo ha sido la parte más complicada del estudio; encontrar “las puertas de entrada” y negociar las condiciones de acceso ha constituido la parte más delicada del estudio. La primera toma de contacto con RAI ha sido a través de la redacción de *Annozero*. Contactar con la redacción no ha sido difícil, en parte por la natural propensión a los estímulos y solicitudes externas de una redacción de un programa informativo, en parte por la peculiar historia del programa⁴⁸ que hacía que la redacción tuviese todo el interés en que se hablara del programa y, sobre todo, que se estudiara su excepcionalidad.

La primera toma de contacto fue a través de una red de amistades. “Un conocido me ha pasado el nombre de un periodista de la redacción...” fue el comienzo del correo electrónico de presentación en el cual se presentaba la propuesta de acceso a la redacción. Contactar directamente con un miembro de la redacción facilitó el proceso de negociación para el acceso al campo. La toma de contacto, de hecho, fue natural, y permitió tener un canal de comunicación privilegiado con la redacción, una cosa que no hubiera pasado enviando una propuesta al correo electrónico general del programa.

Al llegar a la redacción me doy cuenta de que nadie se sorprende al ver una cara nueva. Hay un tráfico que me hace pasar desapercibida. Me doy cuenta de que L. habló de mi proyecto, así que cuando llegó la carta formal a la redacción muchos sabían que llegaba “la chica de Barcelona que nos quiere estudiar”. Nada más llegar, L. entra en el despacho de la producción diciendo “¡Milena! Has llegado, ven que te presento a todo el grupo” (Notas de campo, 1/02/2011).

⁴⁸ Vease el capítulo 3 del caso de estudio.

Acceder al campo a través de una red de conocidos ha resultado ser clave, no solamente para que el acceso al campo fuera más rápido, sino también para poder construir las relaciones con todos los miembros de la redacción.

Sólo más tarde, cuando ya todo el proceso de negociación había terminado y, sobre todo, cuando empecé la negociación para el acceso a la filial Rainet, tuve plena consciencia de haber encontrado una buena “puerta de entrada al campo” (Notas de campo, 15/03/2011).

La casualidad de que mi informante privilegiado fuera un periodista especialmente sensible con el tema del *cross media* y se “tomara en serio” la investigación, hizo que la negociación para el acceso fuera aún más sencilla y también que “ganar la confianza” de los demás miembros de la redacción no fuese difícil.

L. parece tener mucho en cuenta el estudio, me cuenta que este verano hizo un *workshop* justamente sobre las narraciones *cross media* y que se ha empezado a interesar por el tema. Me presenta a todos los miembros de la redacción: “Esta es Milena, llega de Barcelona y hace un estudio sobre nosotros”. Explica a todos que la investigación va sobre *cross media*, así que cuando empiezo a hablar con los redactores me acogen, en la mayoría de los casos, con una sonrisa y, a veces, con un poco de sarcasmo diciéndome “¿Y vienes a la RAI para hacer un estudio sobre el *cross media*?! Aquí no me parece que haya mucho *cross media*” (Notas de campo, 3/02/2011).

A partir del momento de las presentaciones con todo el equipo, mi presencia en la redacción había sido legitimada en términos formales; dicho de otra forma, cada miembro sabía que yo era “la investigadora que llegaba de Barcelona”. Si con esta fase se podía considerar terminada la fase de negociación del acceso, quedaba pendiente construir la red de confianza que me permitiera obtener los datos. Mis movimientos dentro de la redacción eran libres, tenía acceso a todas las fases productivas del programa, sin embargo, tenía que ganarme la confianza de los miembros de la redacción.

Me puedo desplazar libremente por la redacción, paso desapercibida ya que la confusión reina soberana. Me siento bien acogida y hay un esfuerzo por hacerme sentir a gusto por parte de todos. En la mayoría de los casos utilizan el humor y la complicidad para

integrarme: “Bienvenida a esta redacción de locos. ¿Estás preparada para esto?! ¿Participarás en la *great pontificacion*?”. Me preguntan, para saber si me acercaré al despacho del director de programa para asistir a la reunión de redacción. A la vez, me doy cuenta de que me observan con curiosidad y no saben muy bien qué papel atribuirme. Más que verlo como un trabajo de investigación, para la mayoría de ellos el interés en mostrarme e incluirme en todos los procesos productivos resulta un proceso de integración de un nuevo miembro que verbalizan llamándome *la stagista*, por ejemplo. En otros casos, este mismo malentendido lleva a otros a considerarme una amenaza (Notas de campo, 7/02/2011).

Una redacción es un universo no muy grande y, sobre todo, muy concreto y cohesionado, hecho que favorece la aceptación y la integración del “investigador intruso”. La integración del investigador intruso ha sido aún más fácil en el caso de la redacción de *Annozero* que, por su peculiar historia y posicionamiento dentro de la compañía, estaba animada por un espíritu muy abierto y proactivo respecto a las temáticas de la investigación. En muchos casos, los miembros de la redacción veían la investigación como una oportunidad de poder “hacer que se hablara” de la experiencia de la redacción de *Annozero*.

A medida que voy entrevistándoles, los redactores bajan las barreras de la desconfianza hasta el punto de que, en algunos casos, leen la posibilidad de que este estudio sea interesante para la publicidad de la propia redacción: “Podríamos publicar un libro sobre el trabajo en *Annozero*, ¿no?”. Me dicen: “¿Te das cuenta de que eres la única que ha podido hacer esto?” (Notas de campo, 16/02/2011).

Si el acceso a la redacción fue sencillo y natural, un poco por casualidad, un poco por su propia naturaleza, muy diferentes fueron las dinámicas para el acceso a Rainet. Negociar el acceso, en este caso, fue mucho más complicado. Después de una primera fase en la cual se intentó el acceso formal a la filial, que fracasó tras un titubeo burocrático, el acceso acabó convirtiéndose en la posibilidad de tener una serie de entrevistas con los cargos directivos, así como con diferentes profesionales de la filial cuyos contactos habían sido recuperados, en buena parte gracias a la colaboración de los miembros de la redacción de *Annozero*.

A través de la unidad de *Relazioni Esterne* de RAI entré en contacto con Recursos Humanos de la filial Rainet, con la cual negocié el acceso. Después de haber negociado

vía correo electrónico un *pass de stager* que me permitiera efectuar la observación, la responsable de Recursos Humanos se echó para atrás y tras mis insistencias me ofreció sólo la posibilidad de tener algunas citas para poder entrevistar a los cargos directivos (Notas de campo, 20/02/2011).

Al este primer intento de negociación que se podría decir fracasado, mi estrategia fue, por un lado, negociar con el departamento de Recursos Humanos un acceso “formal” al campo, que me permitiera entrevistar a los cargos directivos de la filial, y, por el otro, intentar aprovechar los contactos obtenidos en la redacción de *Annozero*, para poder tener otra puerta de acceso “menos formal”. La imposibilidad de poder efectuar una temporada de observación en la organización hizo que mi estrategia se orientara en obtener, por lo menos, dos diferentes puertas de acceso al campo, una arriba *–research up–* y una abajo *–research down*.

Asumo la reticencia de mis contactos en el departamento de Recursos Humanos de Rainet y empiezo a preguntar a los redactores de *Annozero* que me pasen los contactos de Rainet con los cuales trabajan. Los redactores normalmente llaman o envían un correo electrónico a los editores web de Rainet y a los técnicos para anticiparles que les contactaré, así que las respuestas son siempre positivas. L. me pasó el contacto de un técnico de Rainet con el cual colaboraban en la época de la web TV y este contacto está siendo la puerta de entrada al campo de Rainet (Notas de campo, 17/02/2011).

En la primera fase de acceso al campo la recogida de los contactos y la construcción de la red de informante fue casual (Gobo 2001: 77). Así como fue casual el encuentro con el que he considerado mi mejor informante para el acceso al campo de la filial “desde abajo”:

G. trabaja en Rainet desde el momento en el que fue instituida, conoce su génesis, puede ser interesante para reconstruir el recorrido histórico de la filial. Además de esto, su posición de supervisor técnico hace que se mueva mucho por las redacciones y conozca a muchos contactos (Notas de campo, 20/02/2011).

De estos primeros contactos extendí mi red de entrevistados a los trabajadores de los demás departamentos de la filial, así como también tuve la posibilidad de acceder a otras redacciones –en especial, a las de los informativos.

La posibilidad de confrontar los datos de las entrevistas realizadas con trabajadores de diferentes departamentos de Rainet –sobre todo, en la periferia⁴⁹ de la filial–, con los datos de las entrevistas a los cargos directivos de la filial hizo posible profundizar el tema de la producción, así como distanciarse del discurso “propagandístico” de los cargos directivos. Si con los managers –no en todos los casos– era más difícil romper el muro de la postura “formal y oficial” a la cual están acostumbrados en presentar a la compañía, con los trabajadores, de la misma manera no ha sido tan fácil, en muchos casos, llegar a romper el muro de la desconfianza con los trabajadores tampoco, ya que, hablando conmigo, sentían que estaban asumiendo un riesgo (Eberle y Maeden 2011: 67) que verbalizaban con frases como “¿Esto los estás grabando?! No, esto es *off the record*, por favor...”. Sin embargo, se puede decir que, a pesar del fracaso de la negociación para el acceso al campo con la observación, el resultado de las entrevistas ha sido, en líneas generales, positivo y, en algunos casos, la actitud colaborativa de los informantes me sorprendió positivamente.

Aunque parecía imposible contactar con los directivos de Rainet, una vez concertadas las citas, y roto el hielo inicial, los informantes están dispuestos a colaborar. Acogen mis preguntas con curiosidad y se enrollan en explicarme los mecanismos productivos. Emblemática ha sido la reunión de esta tarde con uno de los directivos. En dos horas y media de reunión, me explica el funcionamiento de Rainet, me dibuja en una pizarra los diferentes flujos productivos y el organigrama de los departamentos, así como me propone otra cita para continuar hablando, ya que se tiene que ir y no ha acabado de contestar a mis preguntas. Me pregunto entonces cuál era el problema en dejarme acceder para llevar a cabo también la observación (Notas de campo, 15/02/2011).

2.2. Entrevistas y observación

El trabajo se ha basado esencialmente en observación y entrevistas, así que mis herramientas de trabajo han sido una grabadora, una cámara de fotos –muy poco usada– y un cuaderno de notas, en el cual anotaba a diario la observación, así como todas las reflexiones sobre el estudio, las conversaciones colaterales con los

⁴⁹ Con esto me refiero a la red de informantes conseguidos en Rainet en la ciudadela de los informativos de Saxa Rubra. Mientras que el cartel general de la filial se encuentra en Via Teulada, sede general y productiva de RAI y Rainet, mi campo ha sido Saxa Rubra, la ciudadela RAI de los informativos, donde los trabajadores de Rainet son pocos y van por libre.

informantes durante las comidas, los cafés, y las impresiones generales a propósito de las conversaciones.

Antes de empezar la estancia había organizado un mapa orientativo en el cual había establecido los perímetros de la investigación: los temas centrales en los cuales se tenía que centrar la observación. Al mismo tiempo, había diseñado una estructura para las entrevistas. Este primer diseño fue el punto de partida de la investigación. Sin embargo, una vez dentro del campo, tuve la impresión de que la eficacia de mi primer diseño se iba diluyendo frente a la complejidad del entorno y la cantidad de informaciones que iba almacenando, así como frente a las diferentes “pistas” que iba encontrando y que podía seguir para contestar a mis preguntas. Me di cuenta de que la función de mi primer diseño de investigación era meramente orientativa y de que, de alguna manera, tenía que “dejarme abrumar” por el *tsunami* informativo. Si bien es cierto que las preguntas de investigación se mantenían igual y las consideraba mi punto firme, las modalidades con las cuales he realizado la recogida de datos se fueron modificando una vez dentro del campo, en relación a la facilidad de acceso a según qué tipo de información y en función de la red de informantes que se iba construyendo.

Una parte notable de este objetivo fue la reconstrucción de las actividades realizadas en la plataforma web por parte de los editores web en la redacción *Annozero*. Las macro preguntas que guiaban mi trabajo de observación tenían como objetivo describir el impacto que había tenido en la redacción la posibilidad de producir para diferentes plataformas –en el caso específico para la web.

Las preguntas que de esta derivaban y a las cuales me proponía contestar eran:

1. ¿Cómo se ha integrado la producción televisiva con la producción para las diferentes plataformas dentro de la redacción?
2. ¿Cómo se ha instituido el grupo de trabajo para la producción *cross media*?
3. ¿Cómo se han organizado las rutinas productivas?

Para contestar a estas preguntas, una vez dentro de la redacción y reconstruido el organigrama, mi primer objetivo fue:

- a. Definir el rol y la función del editor web (responsable de la plataforma web).
- b. Describir la relación de esta figura profesional con el resto del equipo (es decir, a quién responde, si tiene o no autonomía en la gestión de su trabajo, cómo lo ve el resto del equipo).

Si mis expectativas iniciales con la recogida de estos datos se podían considerar satisfechas, las posibilidades que se delinearon con las entrevistas a los redactores abrían nuevas pistas de investigación.

Desde que existe el programa, el *content manager*/editor web que se ha ocupado de la plataforma web ha cambiado varias veces y con ello han cambiado las actividades promovidas en la plataforma web. Lo que he conseguido hacer es recuperar los contactos de todos los chicos que han trabajado como editores web del programa desde que existe. Mi intención, a través de estas entrevistas, es obtener la descripción de todos los proyectos que se han realizado a lo largo del tiempo y ver:

- Las estrategias que estaban en la base de las acciones.
- ¿Por qué se han modificado a lo largo del tiempo?
- Si hay una evolución en la consciencia de las acciones de la plataforma web.
- Si estas acciones e iniciativas nacían por la sensibilidad del editor web que experimentaba de manera autónoma o si eran producto de una estrategia más elaborada.
- Si hay una relación entre el *background* del *content manager*/editor web (edad, formación y las experiencias anteriores) y su capacidad de crear nuevas aproximaciones a la plataforma internet (Notas de campo, 5/02/2011).

En este caso, la posibilidad de poder entrevistar a los editores web que habían estado trabajando en la redacción a lo largo de los seis años de edición del programa era una posibilidad que no me esperaba poder tener, que se dio por casualidad y que me permitía enriquecer mi cuadro de datos de manera pertinente, añadiendo a los primeros datos una perspectiva, de alguna manera, histórica del

perfil profesional del editor web dentro de la redacción. De la misma manera, podía adquirir datos más detallados sobre las diferentes experiencias realizadas en la plataforma web. Sin embargo, no en todos los casos las nuevas “pistas” significaban un enriquecimiento del cuadro de investigación, o mejor dicho, no lo eran, considerando el esfuerzo en términos de trabajo y, sobre todo, de disponibilidad de tiempo.

Me doy cuenta de que este trabajo no acabará nunca. En la entrevista con L. me da los contactos de los responsables de la empresa que colaboró para la gestión del tráfico en los servidores en el evento *Raiprunanotte*. Me pregunto hasta qué punto tengo que seguir con las entrevistas. Dejaré los demás contactos y me concentraré en contactar con la empresa que gestionó la distribución en la web (mosaico). Esta ha sido la empresa con la cual el grupo ha trabajado directamente; su principal interlocutor para las actividades de distribución en la web. El resto lo dejaré (Notas de campo, 18/02/2011).

Si en muchos casos las nuevas pistas han sido interesantes y han resultado ser vitales para el desarrollo de la investigación, así como seguir determinadas pistas ha sido una estrategia para buscar nuevos informantes –pensada para obviar los problemas de reticencias–, en otros casos han sido motivo de dispersión.

En esta misma línea, es necesaria una reflexión importante sobre el tema de la selección de las pistas de investigación en el campo y la construcción de una agenda de prioridades. Si en un principio el problema era el acceso al campo y la construcción de una red de informantes, una vez dentro –tanto en la redacción como en la filial Rainet– el problema ha sido no llegar a una inconveniente sobrecarga informativa. Conseguir las informaciones “dejándose abrumar” por el flujo informativo manteniendo, al mismo tiempo, el control de la investigación, así como estableciendo una relación de equilibrio con los informantes, ha sido mi esfuerzo y mi prioridad. En este sentido, volver continuamente al diseño inicial de la investigación ha constituido “una especie de antídoto”. Ha sido importante, no solamente para no dispersarme, sino también para definir, controlar y manejar los límites de una investigación que hubiera podido ser infinita.

La constitución de la base de datos en una investigación, que se ha realizado esencialmente con entrevistas y observación, depende de la constitución de la red de informantes. Por esta razón, la búsqueda de diferentes tipos de informantes ha sido la estrategia utilizada para calibrar la base de datos. La dificultad de acceso a otro tipo de datos que no fueran las entrevistas, sobre todo, en el caso de la filial Rainet, no hizo posible una triangulación de datos real, así que tanto la gestión de la red de informantes como la construcción de las entrevistas fue la única estrategia para construir una base de datos fiable.

Las entrevistas realizadas en RAI fueron un total de 50, 25 de las cuales se realizaron a los miembros de la redacción de *Annozero*, 16 a diferentes perfiles profesionales de Rainet, y las nueve restantes se realizaron en otras redacciones del área de informativos. A pesar de que las demás entrevistas no han formado parte de la base de datos central del trabajo, sí que han sido útiles para ofrecer un cuadro más completo de la relación de la filial Rainet con las diferentes redacciones del área de informativos de RAI.

En el caso de las entrevistas realizadas en la redacción, las ocasiones de profundizar en los temas en líneas generales eran repetidas y, aparte de una primera entrevista formal registrada, tuve la posibilidad de repetir y obtener otras más “informales”, así como tenía continuamente ocasiones para “conversaciones colaterales” que iba apuntando en el diario de investigación. Sin embargo, en el caso de las entrevistas realizadas en Rainet, la modalidad con la cual se realizaron las entrevistas era mucho más formal y la importancia de tener un esquema de entrevista estructurado era de vital importancia, de manera especial en los encuentros realizados con los directivos. Como ya se ha anticipado en las secciones anteriores, la dificultad de acceso a la filial Rainet condicionó mi estrategia de contacto con la compañía y busqué dos canales a través de los cuales obtener los contactos. Uno, aprovechando los contactos de la redacción, y el otro, negociando formalmente las citas con los directivos con el departamento de Recursos Humanos de la compañía. La comparación de los datos recogidos con estas dos tipologías de entrevistas –a los diferentes trabajadores y a los cargos directivos–, así como la posibilidad de haber aprovechado las entrevistas a los

informantes privilegiados para estructurar las entrevistas a los cargos directivos, ha sido una de las estrategias usadas para obviar la falta de triangulación de datos.

2.3. El papel del investigador

El papel que el investigador construye dentro del campo es muy personal y se funde de manera constante con las características propias del investigador, así como con sus habilidades para desenvolverse en las relaciones interpersonales. En este sentido, este apartado quiere ser un momento de etnografía reflexiva en el cual se subrayarán las problemáticas encontradas en colocarse e interactuar con los actores del campo.

En el caso de esta investigación el hecho de ser mujer y joven ha condicionado la posibilidad de acceso así como las modalidades con las cuales se han construido la relación con los informantes.

Me doy cuenta de que esto de aparentar unos diez años menos de los que tengo me ayuda a la hora de pasar desapercibida. Como esta mañana, por ejemplo. Me encontraba en la redacción sentada y hablaba con G. Entra otra redactora, me mira con una gran sonrisa y me pregunta: “Ah, hola, soy P”. Después de mirar a C. “¡Pensaba que era tu hija!” (Nota de campo, 5/03/2011) [...] Al presentarme a la redacción, G. me deja con estas palabras: “¡Tratarla bien a la niña!” (Notas de campo, 7/03/2011).

Si en casos como este muchos de los informantes establecían una relación de padre/madre-hija, en otros se establecía una empatía y una complicidad debida al hecho de ser coetáneos y haber vivido o estar viviendo las mismas situaciones:

Esto es un trabajo precario. Esta es una compañía donde la gente de nuestra edad es precaria. Me puedes entender, ¿verdad? A ti también te habrá pasado. Con un doctorado es un poco lo mismo, ¿no? (Entrevista a editor web, 25/02/2011).

Otro factor importante ha sido mi posición privilegiada de “italiana expatriada”. El hecho de llegar de una universidad extranjera a estudiar el caso de la radiotelevisión de mi país ha sido uno de los factores relevantes en la construcción de mi posicionamiento respecto al objeto de estudio. Del mismo modo, ha sido un motivo de curiosidad hacia mi experiencia por parte de los informantes que

insistían en presentarme y referirse a mí como “la chica de Barcelona que nos ha venido a estudiar”. Este aspecto, más que respecto a las relaciones que he construido en el campo, ha sido el principal factor que condicionó mi análisis de datos. El hecho de estar “fuera de contexto”, es decir, el hecho de vivir fuera del contexto italiano y, al mismo tiempo, de estudiar la televisión italiana como italiana, constituye una de las peculiaridades de esta investigación. Si por un lado el hecho de ser italiana ha sido uno de los factores que me han permitido acceder al campo, construir rápidamente la red de informantes y poder interpretar el campo de manera natural, por otro, el hecho de haberme aproximado a esta investigación desde otro contexto y haber desarrollado el estudio en otro país, en una universidad extranjera y en otro contexto mediático, me ha permitido construir un espacio de distancia que me ha permitido acceder y salir del campo de manera completa ya que me implicaba salir del contexto italiano en general, y sumergirme en otro país donde se desenvolvía el resto de mi vida.

CASO DE ESTUDIO

I. LA RAI FRENTE A LOS RETOS DEL SERVICIO PÚBLICO MULTIMEDIA

Introducción

El objetivo del capítulo es presentar la situación del sector radiotelevisivo en la cual opera la compañía de servicio público radiotelevisivo italiano RAI. De modo más específico, se analizará la posición de RAI dentro del mercado radiotelevisivo, al mismo tiempo que se presentarán los problemas que la patología congénita de los intereses políticos hacia el sistema mediático italiano y, en especial, hacia el sistema radiotelevisivo, han implicado para el desarrollo tecnológico. En último lugar, se evidenciará cómo el operador de servicio público radiotelevisivo ha sabido acoger el desafío que le impone el nuevo entorno. Frente a un escaso interés en la defensa del servicio público radiotelevisivo, en la implementación de las infraestructuras para el desarrollo de la plataforma internet, y frente a la falta de líneas de actuación para la transformación del servicio público radiotelevisivo en multiplataforma, el operador de servicio público radiotelevisivo ha tomado la iniciativa, de enfrentarse a los retos las nuevas plataformas distributivas, de manera autónoma.

1. El trio-polio del mercado televisivo italiano y el riesgo para la relevancia del servicio público

Según los datos del *Istituto Economia dei Media* (2012: 26) y AGCOM (2011), el primer grupo televisivo en el mercado italiano es *Sky*, seguido por Mediaset con muy poca diferencia y, por último, RAI (Tabla 1.). Si, por un lado, RAI y Mediaset dominan el panorama de la televisión generalista y libre, la posición de Sky Italia es de líder en el segmento de la televisión de pago.

Tabla. 1. Ingresos de los operadores televisivos italianos

EMISORAS	Ingresos Mln euros		Media 2009/2010	Incidencia en el total de los ingresos del sector 2010
	2009	2010		
Mediaset	2.562,98	2.770,60	8,1%	30,9%
Publicidad	2.251,45	2.413,50		
Oferta de pago	2.251,45	2.413,50		
Sky Italia	2.583,18	2.630,76	1,8%	29,3%
Publicidad	154,67	190,59		
Oferta de pago	2.428,50	2.440,17		
RAI	2.490,25	2.553,84	2,5%	28,4%
Canon	1.531,53	1.558,44		
Publicidad	909,90	946,58		
Otros	48,82	48,82		
Telecom Italia	152,68	160,17	4,9%	1,8%
Publicidad	146,78	154,15		
Oferta de pago	5,90	6,02		
Otros operadores	800,64	861,09	7,5%	9,6%
Publicidad	561,35	619,26		
Ofertas de pago	121,29	123,83		
Otros	118,00	118,00		
Total	8.589,73	8.976,46	4,5%	100,0%

Elaboración propia a partir de AGCOM (2011)

El mercado italiano está experimentando un cambio estructural. Tradicionalmente caracterizado por el duopolio de RAI y Mediaset, se está convirtiendo en un triopolio desde el lanzamiento de la plataforma satelital de Sky Italia –la compañía de Rupert Murdoch que empezó a emitir en Italia en el año 2003.

The growing centrality of pay-TV to the economics of Italian television is arguably the most recognizable trend currently under way. According to figures released by media regulator Agcom, the proportion of industry revenue generated by pay-TV has increased

from less than 10 per cent in 1998 to over 30 per cent in 2008 (Agcom, 2009). Pay-TV is now the second largest revenue stream (after advertising) (D'Arma 2010: 206).

Los datos relativos a los ingresos de las compañías (Tabla 1.) ponen en evidencia cómo, por una parte, Sky domina el mercado de la televisión de pago y se define como único operador en este sector del mercado mientras que, por otra parte, Mediaset y RAI⁵⁰ compiten por los recursos publicitarios.

La entrada en el mercado televisivo de Sky no ha incidido directamente en los actores que compiten por el dominio del mercado publicitario. Ya que entre Sky y los otros dos actores del mercado existe una diferencia substancial en el modelo de negocio, no se ha modificado la sustancial situación de duopolio en términos de audiencia de RAI y Mediaset. El modelo de negocio de Sky se basa en las subscripciones de los consumidores, así que la compañía no compite por atraer a una audiencia masiva, al contrario: su objetivo es un público determinado que tiene disponibilidad económica y está dispuesto a pagar para acceder a los contenidos y servicios televisivos. Sin embargo, considerando el estancamiento del mercado publicitario y la fragmentación de las audiencias⁵¹, el segmento de mercado de la televisión de pago resulta atractivo (IEM 2012: 23). El hecho de que Sky haya superado a Mediaset en términos de resultados económicos ha provocado un cambio de estrategia en Mediaset que –para poder competir con Sky en la plataforma satelital– se está orientando siempre más hacia el modelo de negocio de pago (Colapinto 2010). De hecho, Mediaset se ha movido hacia un nuevo modelo de negocio de la televisión de pago, no solamente en la plataforma satelital, sino también en la plataforma TDT y su plan de desarrollo en la plataforma digital ha sido el trampolín para que optimizara su estrategia competitiva contra Sky Italia (2010). Así que las fuertes inversiones que está efectuando la compañía –en términos de adquisición de derechos de eventos deportivos y de series de éxito estadounidenses– se están orientando hacia el

⁵⁰ El operador de servicio público televisivo tiene un sistema de financiación mixta por el cual sólo el 40% de sus ingresos depende del canon, mientras que el restante 60% lucha por los recursos publicitarios con Mediaset (Mazzoleni 2005; Mazzoleni *et al* 2011).

⁵¹ Hay que apuntar que, a pesar de que el fenómeno de la fragmentación de las audiencias interesa a todos los mercados televisivos europeos, en el contexto italiano es más lento, tal y como recuerda D'Arma (2010: 203).

desarrollo del nuevo modelo de negocio y están teniendo un impacto negativo en las inversiones sobre la oferta de calidad en los canales gratuitos de la plataforma TDT, por lo que la estrategia se está orientando más bien hacia una *racionalización* de los costes (D'Arma 2010: 207). La compañía está reorientando su modelo de negocio para poder competir con Sky, aprovechando las ventajas que le ha garantizado el sistema de regulación para el desarrollo de la tecnología de TDT⁵². Las interacciones competitivas entre Sky y Mediaset se reflejan en la percepción de la oferta televisiva en general que, como subraya D'Arma, se está traduciendo siempre más en una *commodity*.

The rapid growth of Sky Italia and the introduction, and gradual expansion, of Mediaset's pay-TV services through DTT show how digital multichannel television in Italy is primarily developing on a pay basis and is involving, in the words of David Hesmond (2007: 268), 'a much more thorough commodification of broadcasting' (2010: 206).

En este panorama, que ve la lucha por los resultados económicos de Mediaset y Sky, RAI parece moverse hacia un papel siempre más marginal que deriva de la baja perspectiva de crecimiento de sus fuentes de financiación, así como de las escasas actitudes políticas de tutela de servicio público (D'Arma 2010). Del mismo modo que Mediaset, RAI sufre la contracción del mercado publicitario de los últimos años –en el cual ha tenido siempre una posición de subordinación respecto a Mediaset. De la misma manera, los ingresos que derivan del canon –el 40% del total de sus recursos financieros– sufren un importante fenómeno de evasión. Las razones del poco apoyo que recibe la organización de servicio público televisivo en términos de financiación pública deriva, en parte, de la falta de políticas de servicio público por parte del estado y, por otra, de la escasa disponibilidad de los contribuyentes para pagar un servicio público del cual no se perciben los beneficios (D'Arma 2010).

En términos políticos no ha habido esfuerzos para garantizar las condiciones para que la RAI se pudiera enfrentar al nuevo entorno de mercado. Una de las principales razones es que las interferencias políticas en la gestión del sector

⁵² La sección siguiente se dedicará al tema de la regulación de la implementación de la tecnología de TDT.

televisivo se han intensificado a causa de la condición del conflicto de interés⁵³ que ha caracterizado el contexto comunicativo italiano en los últimos veinte años (D'Arma 2010). Consecuencia de esta miopía histórica en las actitudes políticas hacia el servicio público televisivo⁵⁴ ha sido el hecho de que RAI se haya conformado con los operadores comerciales (Richeri 1990). Condicionada por la lucha con los nuevos actores comerciales para obtener los recursos publicitarios necesarios para su supervivencia, la compañía de servicio público ha perseguido una estrategia por la cual su oferta no tiene rasgos distintivos respecto a la oferta comercial de los actores privados (Padovani y Tracey, 2003; Mazzoleni y Vigevani, 2005), hecho que constituye otro de sus factores de debilidad. A pesar de todo esto, la compañía ha podido mantener su *popularidad* (D'Arma 2010: 208). Como la mayoría de compañías de servicio público en Europa, RAI continúa siendo la compañía con los mejores resultados en términos de audiencia en el mercado televisivo italiano (Mazzoleni, Vigevani, Splendore 2011; IEM 2012). Sin embargo, en línea con la tendencia europea, también es cierto que tiene problemas para atraer y mantener al público joven y activo, que migra siempre más hacia la plataforma satelital y hacia la plataforma internet (D'Arma 2010; Mazzoleni *et al* 2011).

⁵³ El conflicto de interés, por el cual la primera compañía televisiva privada, Mediaset, es propiedad del ex Primer Ministro Silvio Berlusconi y máximo exponente del partido mayoritario (*Forza Italia* antes, y de la coalición *Popolo della Libertà*, después). Para mayor información sobre el tema se remite a la lectura, entre otros, de Mazzoleni 2005; D'Arma 2007; 2009a, Mazzoleni *et al* 2011.

⁵⁴ Para un recorrido histórico de la actitud regulatoria del servicio público televisivo se remite a la lectura, entre otros, de Mazzoleni (2005).

Tabla. 2. Datos de audiencia de los operadores

EMISORAS Y GRUPOS DE EMISORAS	Junio 2011	2010	2009	2008
Sky	3,67	3,19	3,02	2,76
Canales deportivos	0,84	1,35	1,12	0,92
Canales de cine	1,74	1,34	1,28	1,24
- Otros canales	1,09	0,50	0,62	0,58
Fox	1,94	1,76	1,75	1,68
Newscorp (Sky+Fox)	5,61	4,95	4,77	4,44
RAI	5,24	3,02	1,36	0,82
- Boing	1,47	1,16	0,72	0,29
- Iris	0,90	0,54	0,03	-
La5	0,82	0,73	-	-
- Altre digitali	0,90	-	-	-
- Premium Calcio	0,10	-	-	-
Mediaset (tot.)	4,19	2,35	0,80	0,29
Disney	0,86	0,84	0,86	0,75
Switchover Media	1,49	0,62	0,27	-
Discovery	1,35	0,43	0,32	0,28
Viacom – MTV Italia	0,53	0,50	0,36	0,31
Turner Italia (Time Warner)	0,37	0,31	0,42	0,31
La7d (Telecom Italia Media)	0,32	0,15	-	-
De Agostini	0,23	0,14	0,04	-
Axn (Sony)	0,23	0,12	0,08	0,05
Sitcom	0,17	0,16	0,12	0,12
Eurosport (Groupe Tf1)	0,16	0,07	0,07	0,09
Digicast (Rcs Mediagroup)	0,12	0,09	0,06	0,07
Elemedia (Gruppo Espresso)	0,05	0,05	0,05	0,05
Otros canales y grupos	7,66	6,32	1,95	1,69
Total	28,58	20,12	11,53	9,27

Elaboración propia a partir de datos de IEM (2012)

En el paso a la plataforma digital, los datos de audiencia de RAI también son positivos y demuestran que la compañía de servicio público continúa manteniendo su liderazgo. En el segmento de la oferta especializada en plataforma TDT la audiencia de los operadores tradicionales crece al avanzar desde el proceso de migración (Tabla 2).

Tabla 3. Datos de audiencia en los canales de TDT

EMISORAS Y GRUPOS DE EMISORAS	Junio 2011	2010	2009	2008
Sky	3,67	3,19	3,02	2,76
Canales deportivos	0,84	1,35	1,12	0,92
Canales de cine	1,74	1,34	1,28	1,24
Otros canales	1,09	0,50	0,62	0,58
Fox	1,94	1,76	1,75	1,68
Newscorp (Sky+Fox)	5,61	4,95	4,77	4,44
RAI	5,24	3,02	1,36	0,82
Boing	1,47	1,16	0,72	0,29
Iris	0,90	0,54	0,03*	-
La5	0,82	0,73	-	-
Otros digitales	0,90	-	-	-
Premium Calcio	0,10	-	-	-
Mediaset (tot.)	4,19	2,35	0,80	0,29
Disney	0,86	0,84	0,86	0,75
Switchover Media	1,49	0,62	*0,27	-
Discovery	1,35	0,43	0,32	0,28
Viacom – MTV Italia	0,53	0,50	0,36	0,31
Turner Italia (Time Warner)	0,37	0,31	0,42	0,31
La7d (Telecom Italia Media)	0,32	0,15	-	-
De Agostini	0,23	0,14	0,04	-
Axn (Sony)	0,23	0,12	0,08	0,05
Sitcom	0,17	0,16	0,12	0,12
Eurosport (Groupe Tf1)	0,16	0,07	0,07	0,09
Digicast (Rcs Mediagroup)	0,12	0,09	0,06	0,07
Elemedia (Gruppo Espresso)	0,05	0,05	0,05	0,05
Otros canales y grupos	7,66	6,32	1,95	1,69
Total	28,58	20,12	11,53	9,27

Elaboración propia a partir de datos IEM (2012)

A pesar de que continúe teniendo buenos resultados en términos de audiencia, incluso en la plataforma de TDT (fig. 3), existe el fuerte riesgo de que RAI sea siempre más marginal en el escenario televisivo italiano. Las fuertes barreras de entrada para los nuevos operadores cristalizan el mercado de la televisión en abierto, que continúa sufriendo por su condición de duopolio. En este contexto, la compañía de servicio público RAI se posiciona como competidor único y directo de Mediaset en una lógica de defensa más que de innovación, en la cual la preocupación esencial de la compañía es la lucha por mantener los ingresos publicitarios. Sin embargo, también es cierto que la entrada en el mercado de Sky y la reorientación del modelo de negocio de Mediaset hacia la televisión de pago, empiezan a tener sus efectos en las decisiones de diversificación de la oferta de la compañía de servicio público, así como se lee en los objetivos mostrados en su

plan de negocio⁵⁵. Los objetivos que se ha planteado la compañía en su plan de negocio 2010-2012 son los de fortalecer la oferta gratuita en la TDT, tanto de los canales generalistas –para mantener el liderazgo– como en la oferta especializada, que se considera estratégica para la atracción de un público más joven. La atracción de público más joven constituye el desafío más estratégico, no solamente para la competitividad de la compañía en el mercado publicitario, sino también para su legitimidad social. Por último, se considera la posibilidad de construir una oferta de canales y bouquet especializados para ser comercializados en las plataformas de pago, con un tipo de oferta diferente a la generalista. Sin embargo, el plan de negocio no contempla ningún plan de desarrollo de las actividades en la plataforma internet, a pesar de que se reconozca el crecimiento de su mercado publicitario.

2. La patología congénita de los intereses políticos y el problema del conflicto de interés: el impacto en las políticas de desarrollo tecnológico

Cuáles han sido las políticas adoptadas para defender, salvaguardar y promover el desarrollo de la plataforma de servicio público radiotelevisivo y de su institución política y económica, y cuál es la lógica de transformación del servicio público radiotelevisivo a institución multimedia, depende, en buena parte, de las modalidades con la que ha sido promovida y regulada la introducción de las nuevas tecnologías distributivas y del modo en el que se ha regulado el mercado de las telecomunicaciones. Una de las razones del proceso de marginalización del operador de servicio público RAI, así como de las dificultades que la compañía encuentra en el proceso de transformación a operador de servicio público multiplataforma, es la manera en la cual los legisladores han regulado el sector radiotelevisivo en relación a las nuevas tecnologías y al nuevo contexto competitivo. Con estas premisas, para entender la misión de la compañía de servicio público respecto a la distribución multiplataforma no se puede dejar de hacer un rápido recorrido histórico por el desarrollo de las políticas relativas a la introducción de las nuevas tecnologías, y a la regulación del sector televisivo. Al

⁵⁵ Plan de negocio RAI 2010-2012 <http://affaritaliani.libero.it/mediatech/rai110610.html> [acceso 06/06/2012]

mismo tiempo, no se puede obviar el papel central jugado por las instituciones europeas en relación a este tema.

Una primera reflexión respecto al contexto televisivo italiano es que los esfuerzos legislativos se han orientado a resolver cuestiones políticas relacionadas con el sector televisivo, antes que a regular un sector en proceso de cambio (Menduni 2002). Esta reflexión lleva a considerar un aspecto determinante para entender el sector televisivo italiano: la relación entre el servicio público televisivo y la política. Más concretamente, se tienen que considerar las dinámicas de intereses que han condicionado la regulación del sector y las interferencias políticas que han condicionado la institución política de servicio público⁵⁶ y la compañía RAI.

Existe la tendencia de atribuir a los medios, en general, y al servicio público radiotelevisivo, en particular, una función instrumental respecto al sistema político antes que el valor de perseguir el interés público (Van Cuilenburg y McQuail 2003). El PSB ha sido interpretado como una herramienta para la generación y el mantenimiento del consenso y, por tanto, a servicio de los objetivos específicos de los partidos políticos (Menduni 2002; Mancini Halling 2004; D'Arma, 2009). Prueba de esta interpretación del servicio público es el cuadro legislativo general sobre el servicio público televisivo (Mazzoleni, 2005; D'Arma, 2007) y en el fenómeno de la *lottizzazione*⁵⁷ con la cual el CDA de la compañía RAI, y las posiciones de dirección clave de la compañía, se deciden y se reparten entre los principales partidos políticos del país (Mazzoleni Vigevani 2005). En buena sustancia, el servicio televisivo ha sufrido, y sufre, la fuerte interferencia y subordinación al sistema político (Menduni 2002; Halling y Mancini 2004; D'Arma 2007; Mazzoleni *et al* 2011). Entender esta relación ayuda a comprender en profundidad las dinámicas con las cuales el servicio público televisivo italiano se ha enfrentado a los cambios que han afectado al mercado televisivo. Más que interpretar el nuevo entorno y promover el desarrollo de la

⁵⁶ Por institución política, en este caso, se entiende a los órganos de gobierno y de control del servicio público radiotelevisivo.

⁵⁷ El término se refiere al sistema de distribución de las influencias políticas en el servicio público televisivo italiano, según el cual los mayores partidos políticos -del gobierno y de la oposición- se reparten las áreas de influencia sobre los canales y los programas de RAI (Mazzoleni 2005; Mancini 2009).

tecnología y del servicio público televisivo en términos de competitividad, la actitud de los diferentes gobiernos italianos ha sido –en líneas generales– priorizar la protección del monopolio de la compañía RAI con el fin de poder mantener su control (Richeri 1992; Mazzoleni 2005; D’Arma 2007). La patología congénita del sistema mediático italiano –que subordina el medio al seguimiento de los intereses políticos– ha generado y legitimado la fuerte concentración que caracteriza al mercado, favoreciendo el duopolio (Menduni 2002; Mazzoleni 2005; D’Arma 2007; Mazzoleni *et al* 2011), y ha puesto en un segundo plano a la regulación para el desarrollo tecnológico (D’Arma 2007; Brevini 2010). La condición específica de concentración, de la cual sufre el mercado italiano, además, se ha empeorado en los últimos quince años del gobierno de Silvio Berlusconi⁵⁸. En este contexto, la compañía de servicio público ha sufrido, no solamente la fuerte interferencia y las presiones políticas, sino que también ha sido víctima de políticas de servicio público televisivo débiles, ya que las políticas respecto al sector televisivo se han orientado a la salvaguardia de intereses económicos privados –prueba de ello es la orientación de la legislación para el desarrollo de la plataforma TDT (Mazzoleni 2005; D’Arma 2007).

Las políticas de servicio público radiotelevisivo han estado, desde siempre, estrictamente relacionadas y condicionadas por el contexto de cada estado y por su sistema político específico (Moe 2008; 2012; Thomass y Radoslavov 2012) y esto es aún más cierto si se piensa en cómo se ha traducido en el contexto italiano (D’Arma 2009; Brevini 2010). Sin embargo, las instituciones europeas han jugado un papel importante favoreciendo un cambio de actitud tanto en la orientación de las políticas de regulación como en el más específico proceso de transformación del servicio público radiotelevisivo en institución multiplataforma. En Italia, las políticas en materia de servicio público radiotelevisivo se han adecuado sólo formalmente a las directivas de la UE, y han sido poco eficaces en su substancia

[...] the reforms adopted to reformulate RAI’s accountability, independence and supervision have in fact never succeeded (Brevini 2010: 353).

⁵⁸ Como se ha anticipado en la sección anterior, el ex Primer Ministro italiano es, a la vez, el propietario de la primera compañía televisiva privada del país.

Aún así, no se puede negar que las instituciones europeas han empujado a las políticas en materia de desarrollo tecnológico y han contribuido a modernizar el sistema televisivo italiano. En materia de defensa del servicio público las líneas-guía del nuevo sistema administrativo, establecido por el Protocolo de Ámsterdam (1997) –que tenían como objetivo definir y valorar la misión del servicio público televisivo (Coppens y Saeys 2006)–, aunque hayan ayudado a la redefinición de la institución política y económica del servicio público televisivo italiano, han tenido una eficacia relativa.

Cuando a finales de los setenta y principios de los ochenta en muchos países europeos se empezó a invertir en el desarrollo de nuevas tecnologías de transmisión (Humphreys y Dyson 1988), en Italia las decisiones de los gobiernos parecían no entender la fuerte relación entre innovación tecnológica y desarrollo económico en el campo de la industria de la comunicación. En el país no se promovieron iniciativas concretas para el desarrollo de la tecnología en general, para los sectores industriales claves, ni iniciativas que tuviesen como objetivo el crecimiento del sector radiofónico y televisivo (Richeri 1990), así que el resultado fue que:

Italian television in 1993 [...] was [also] exclusively terrestrial television. Italy was the only major country in Western Europe without any cable network as a result of restrictive legislation introduced in the mid-1970s. Direct reception by satellite was also negligible. At the end of 1993, the number of Italian households equipped to receive the television signal through a satellite dish were, according to estimates provided by Screen Digest (August 1994), only 73,000, a very tiny proportion (0.3 percent) of the total number of television-owning households (D'Arma 2007: 88).

A pesar de esto, la falta de desarrollo de las nuevas tecnologías distributivas no se puede reconducir solamente a decisiones poco visionarias de los gobiernos; sino que es, en buena parte, la consecuencia de la salvaje y desregulada aparición de los canales televisivos privados que había caracterizado la década de los ochenta.

As of the early 1990s, the supply of terrestrial free-to-air television in Italy was the largest in Europe. In cities, up to 25 channels – RAI and Fininvest's six channels, and various

local stations and syndications – could be received through a normal aerial. This created a near-multi-channel environment in itself, so that the appeal of cable and satellite television was limited (D’Arma 2007: 88).

Si se abandonó la tecnología de cable porque resultaba poco relevante en el contexto italiano, en la agenda de los legisladores se priorizó la regulación del sector televisivo respecto a la tecnología satelital y para la introducción de la tecnología TDT a partir de la ley de reforma de la institución de servicio público televisivo del 1997⁵⁹. En relación al desarrollo de la plataforma satelital, a pesar del esfuerzo por promoverla, el intento fracasó (D’Arma 2007). La primera plataforma satelital italiana fue *Tivúsat*, que se lanzó sólo ya en el año 2009 y nació de una colaboración entre RAI y Mediaset. El proceso de introducción de la tecnología de TDT es el ejemplo más claro que muestra las problemáticas, no sólo de la subordinación del sistema mediático al sistema político, sino también del conflicto de interés que sufre el sistema televisivo italiano. Aún más, subraya la subordinación del desarrollo tecnológico a las lógicas privadas y de poder.

EU-coordinated transitions to digital television were instrumentally appealed to by Berlusconi to legitimize a policy which was primarily designed to promote particularistic economic interests (i.e. the defense of Mediaset’s market position). The government rhetorically appealed to themes such as that of the ‘information revolution’ to justify the promotion of DTT through a variety of policy instruments, most notably the use of public money to subsidize the purchase of DTT set-top-boxes by Italian households. (D’Arma 2009a: 784).

El impulso a la introducción de la tecnología de TDT fue interpretado y utilizado como la excusa para obviar el cumplimiento con la regulación contra la concentración del mercado y, en un segundo momento, el desarrollo de la TDT sirvió a Mediaset para poder competir en el segmento de la televisión de pago con el nuevo actor Sky Italia (D’Arma 2007). La regulación del paso a la tecnología digital se orientó con el fin de favorecer y proteger a los actores ya operantes en el mercado desde una óptica anti-competitiva y anti-pluralista, razón por la cual las

⁵⁹ *Legge 31 luglio 1997, n. 249*, conocida como *ley Maccanico*. Para un análisis de la ley y de su impacto en el sistema televisivo italiano se remite la lectura de Mazzoleni 2005 y de D’Arma 2007.

instituciones europeas empezaron un procedimiento de infracción, al cual el AGICOM⁶⁰ respondió⁶¹ con una reorientación de la legislación de la asignación de las frecuencias en un *beauty contest*⁶².

La suddivisione dei lotti [del *beauty contest*] non è avvenuta senza suscitare varie proteste, tra cui quelle di Telecom Italia Media, Sky e RAI, [...], contestando il fatto che le frequenze migliori [...] siano quelle a cui potranno partecipare gli operatori già affermati sul mercato, o, nel caso di RAI, che la gara favorisce i privati.... Recentemente Sky ha deciso di ritirarsi dal *beauty contest*. [...] innanzitutto [per] il prolungarsi dei tempi, che renderebbe difficile una pianificazione degli investimenti; in secondo luogo, secondo Sky, le regole del bando sarebbero “discutibili” e favorirebbero gli operatori già affermati sul mercato; infine, le regole del *beauty contest* sarebbero incompatibili con i rapidi cambiamenti a cui il mercato sta andando incontro, dovuti all’ingresso di nuovi attori e alle nuove opportunità dettate dalle innovazioni tecnologiche. (XIV Rapporto IEM 2012: 24)

La modalidad del *beauty contest* ha sido objeto de una fuerte disputa, ya que se le han reconocido importantes límites políticos y económicos. Por un lado, las especiales condiciones del gobierno⁶³ hacen que la asignación de las frecuencias a través del *beauty contest* sea una modalidad poco transparente y acta para favorecer la posición dominante de Mediaset. Por otro lado, la concentración del mercado televisivo italiano hace que la solución de favorecer a los operadores más antiguos y dominantes cristalice el mercado e impida la entrada de nuevos actores nacionales e internacionales en contradicción, también, con las directivas de la comunidad europea (Mazzoleni *et al* 2011). Una tercera argumentación de tipo

⁶⁰ Acrónimo de *Autorità di garanzia per le telecomunicazioni* (Autoridad de garantía para las telecomunicaciones), es la institución encargada de vigilar el sector de las telecomunicaciones. “...è l’autorità nazionale indipendente competente nei settori delle telecomunicazioni, dell’audiovisivo e dell’editoria” (Mazzoleni 2005: 211).

⁶¹ *Delibera del 7 Aprile 2009, n. 181/09/CONS - Criteri per la completa digitalizzazione delle reti televisive terrestri* <http://www.agcom.it/default.aspx?DocID=2964> [acceso el 10 junio 2012]

⁶² *Il Beauty Contest*, literalmente *concurso de belleza*, es un mecanismo para la repartición optimizada de los recursos a los actores de mercado a los que se considera capaces de utilizarlas y de hacerlas rentables. Para un análisis más profundo del tema se remite al *XIV Rapporto IEM* (2012: 24). http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CGIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.fondazionerosselli.it%2FDocumentFolder%2Fciem%2520V%2520SUMMIT_MERCATI.pdf&ei=pofgT-7oBcbY8AO5_4WWDw&usg=AFQjCNG7k70kKke5D97VMYd8hWSE7qYdfw&sig2=nqXhjgiA-Drpr_skOuYViA acceso [10 junio 2012]

⁶³ Condicionados por los intereses personales del (ex) Primer Ministro Silvio Berlusconi, propietario de Mediaset.

económico es también la necesidad de recaudar fondos de la venta de un bien de alto valor –se estima que el valor de las frecuencias llegue a 1-1,5 millones de euros (XIV Rapporto IEM 2012: 24)⁶⁴ –, en un momento de crisis económica en el cual las cajas del Estado necesitan más que nunca inyección de dinero (Cambini y Sassano 2011⁶⁵). El debate sobre qué se creó, llevó el 24 de abril de 2012 al Gobierno del primer ministro Mario Monti a decidir por una invalidación del *beauty contest* a favor de una subasta a título oneroso.

3. Internet, *cenicienta* entre las tecnologías

Los esfuerzos de los diferentes gobiernos demuestran una actitud orientada a la regulación de las nuevas tecnologías en función del mantenimiento de las posiciones dominantes ya existentes, más que el entendimiento de la conexión entre el desarrollo de las nuevas tecnologías y el desarrollo económico en el campo de la industria de la comunicación (Richeri 1990). A raíz de este factor se entiende el interés marginal dedicado al desarrollo de la plataforma internet que ha sido poco implementada en el contexto italiano (Brevini 2010). Como se ha visto en las secciones anteriores, la difusión de banda en términos de penetración y en términos de ancho efectivo está por debajo de la media europea. La escasa implementación de las infraestructuras para el desarrollo de la plataforma se debe, entre otras cosas, a la falta de políticas adecuadas por parte de los gobiernos, que no han sabido reducir la posición dominante del mercado de la principal compañía telefónica –Telecom Italia– y no han promovido una política de incentivos para estimular la entrada en el mercado de nuevos operadores (Ciapanna y Sabbatini 2008).

Asociada a la baja implementación infraestructural se ha reservado poca atención a la plataforma y al desarrollo del servicio público televisivo en internet. Ha habido una falta de entendimiento y de sensibilidad con relación a la importancia de la plataforma, a pesar del fuerte empuje que han dado las instituciones

⁶⁴ ...se fossero cedute [le frequenze] con il meccanismo dell'asta, potrebbero fruttare al Governo 1-1,5 miliardi di euro (stime Mediobanca). Attualmente non si è ancora definito il modo in cui le frequenze saranno cedute, quello che è certo è che i tempi saranno più lunghi del previsto (XIV Rapporto IEM 2012: 24).

⁶⁵ "Oltre il beauty contest delle frequenze" Cambini y Sassano, Lavoce, 8 de diciembre de 2011 <http://www.lavoce.info/articoli/pagina1002721.html> [acceso el 10 diciembre 2011]

europas al desarrollo del servicio público televisivo en internet. De hecho, es a partir del año 1994 cuando las instituciones europeas se pronuncian sobre el desarrollo de la presencia del servicio público televisivo en la plataforma internet; tal y como recuerda Brevini (2010: 349). Desde entonces, esta orientación de las instituciones europeas se ha seguido manteniendo con el tiempo. Como se mencionaba anteriormente, a pesar de que la ley de 1997 reformaba el sistema radiotelevisivo italiano y establecía las líneas de actuación, a propósito de la implementación de las tecnologías satelitales y del pasaje a la TDT, no mencionaba el desarrollo de la plataforma internet y las líneas de actuación respecto a esta tecnología.

The Broadcasting Act of 1997, which was one of the most important reforms of broadcasting in Italy, while setting the conditions for the introduction of digital terrestrial television, did not address the online expansion of RAI as a condition for its development. [...] Law 112 of 2004, known as the ‘Gasparri Law’, contained specific duties and obligations that ‘the general broadcasting public service licensee has to fulfill within its overall programming.’¹⁶ Moreover, it promoted the adoption of digital terrestrial television (DTT), with no mention of the online expansion of RAI. (Brevini, 2010: 354)

Es en los contratos de servicio –el mandato que la institución económica firma con el Estado⁶⁶– donde se pueden leer con más detalle las indicaciones relativas al desarrollo de la presencia del servicio público en la plataforma internet.

The outcomes of recent policies under centre-left and centre-right governments, though ostensibly different, were in fact very similar. They mean that scarce attention has been devoted in the last decade to implementing policies on RAI’s new media development. The lack of any clear design to enhance web activities demonstrates that online expansion was never a priority for RAI executives or those in political power. This attitude is also mirrored by the insufficient investments in technology that left Italy behind the average in Europe in the deployment of broadband connection. (Brevini 2010: 254)

⁶⁶ El contrato de servicio representa una de las herramientas administrativas inspiradas por la regulación europea a través de las cuales tutelar el servicio público televisivo (Coppens y Saeys, 2006). Este contrato establece las condiciones de uso de la licencia que el estado proporciona a la compañía RAI y constituye la plataforma de valores (Suárez 2012) sobre la cual se concretizan los objetivos y funciones del servicio público televisivo y multimedia en la institución económica que es la compañía televisiva.

4. El operador de servicio público a solas construye el espacio en la plataforma internet

Como se ha visto hasta ahora, la plataforma internet se queda fuera de la agenda de prioridades de los legisladores y la planificación de los objetivos del servicio público en internet se realiza en el contrato de servicio, el mandato que el *Ministero delle Telecomunicazioni*⁶⁷ establece cada dos años con RAI. El contrato de servicio constituye uno de los elementos que ayuda a la definición más concreta de los objetivos y las funciones del servicio público televisivo y, especialmente, de la misión de la institución económica RAI. Como se ha visto en las secciones anteriores, la agenda multimedia italiana de los últimos veinte años se ha orientado, principalmente, al desarrollo de la plataforma satelital y TDT, y muy poco al desarrollo de la presencia del servicio público en la plataforma internet. Sin embargo, en el contrato de servicio se encuentran, aunque discontinuas, las indicaciones sobre la misión de RAI en relación al desarrollo multimedia como directa consecuencia de las políticas en materia de servicio público. En los contratos de servicio firmados por RAI en los años 1997-1999 y 2000-2002, se encuentran las primeras menciones sobre la importancia de la presencia del servicio público televisivo en la plataforma internet. Sin embargo, en concomitancia con la elaboración de la ley de reestructuración del sistema televisivo –ley n° 112 del 3 de mayo de 2004, conocida como *ley Gasparri*–, hay un cambio de orientación y en el contrato de servicio dejan de aparecer objetivos respecto a la plataforma internet, ya que las políticas se han centrado más en la definición del plan para el desarrollo de la plataforma TDT. En relación a esto, Brevini (2010: 354) subraya como:

...The main priority in the Service Contract of 2003 was the take-up of digital terrestrial television that was used by Prime Minister Silvio Berlusconi as an excuse for maintaining his unconstitutional dominance in the market (Constitutional Court, 1988, 1994).

Tras los avances de la tecnología y de la difusión de la banda ancha y después del establecimiento de la plataforma *YouTube*, con el contrato de 2007-2009 hay una

⁶⁷ El *Ministerio de las telecomunicaciones* es la institución encargada de estipular el contrato de servicio con la concesionaria de servicio público radiotelevisivo RAI.

referencia más concreta a los objetivos de expansión de RAI en la plataforma internet.

A pesar de que en el contrato de servicio se hable de internet a intermitencia, la compañía RAI se ha estructurado para poder garantizar su presencia en la plataforma internet desde finales de la década de los noventa. La institución económica a solas fue quien impulsa hacia adelante el proyecto de servicio público multimedia, organizándose estructural y estratégicamente con el fin de poder elaborar su oferta de servicio público en internet. Aún antes de ser una iniciativa estratégica tomada por la instituciones a través de la creación de un departamento *ad hoc* –y después de una filial, como se verá en el capítulo siguiente–, la exploración de la plataforma internet por parte de la compañía de servicio público fue una experimentación estratégica espontánea emprendida por diferentes redacciones de programas y unidades productivas que lanzaron las primeras páginas web de RAI, utilizando los recursos financieros que tenían a disposición para la edición de los programa (Contri 2011⁶⁸).

La fuerte subordinación del servicio público radiotelevisivo a los intereses políticos y económicos, así como la orientación más bien comercial del posicionamiento de RAI –en su estricta competición con Mediaset– han condicionado la interpretación de la plataforma internet, de la cual no se ha percibido su valor novedoso en una visión a largo plazo. Los bajos recursos dedicados a los departamentos aptos al desarrollo de la oferta en internet y los bajos rendimientos en términos publicitarios que genera esta plataforma respecto a la televisión, han tenido un impacto negativo en el desarrollo del servicio público multimedia (Contri 2011). El mérito de haber conseguido desarrollar el servicio público televisivo en internet y de ser uno de los más importantes motores del proceso de transformación del servicio público italiano debe concederse al operador RAI: a sus unidades productivas y a su filial Rainet. A pesar de las fuertes limitaciones derivadas de políticas débiles para el desarrollo infraestructural por parte de los gobiernos, de las fuertes interferencia políticas

⁶⁸ Zoppeddu entrevista a Alberto Contri, ex AD de Rainet, la filial de RAI encargada de la producción multiplataforma (20/11/2011).

que han dado poca continuidad al operado de los *managers* (Contri 2011), RAI ha sido capaz de elaborar un plan de oferta concreta que, aún con sus límites, constituye el esfuerzo de adaptación al nuevo entorno por parte de la compañía.

II. EL CENTRO ESTRATÉGICO DE LA PRODUCCIÓN MULTIPLATAFORMA: RAINET

Introducción

La abertura de nuevas posibilidades de distribución multiplataforma y la evolución de las estrategias online conllevan a la necesidad de instituir departamentos capaces de desarrollar proyectos técnicos complejos. La distribución de los contenidos en los nuevos medios, de hecho, requiere la institución de unidades productivas especializadas en el desarrollo y en el mantenimiento del sistema multiplataforma. Además, los procesos productivos necesarios para su alimentación son nuevos, complejos, se diferencian de los procesos que se basan en la producción televisiva y requieren capital humano y estructural especializado (Sorrentino 2008; Villa 2011; Bennett Strange 2012). En el capítulo anterior se ha visto cómo, en el caso italiano, la escasa implementación de las infraestructuras necesarias para la difusión de la plataforma internet (D'Arma 2010; Mazzoleni *et al.* 2011), las débiles políticas de desarrollo del servicio público radiotelevisivo y la fuerte interferencia política en la institución económica –que ha condicionado la continuidad del trabajo de los managers– (Brevini 2010), han condicionado negativamente el operado de la compañía de servicio público radiotelevisivo y sus estrategias de adaptación al entorno multiplataforma. A estos factores se les añade el bajo rendimiento económico de la plataforma internet que, en un caso como el de la televisión pública italiana –cuya financiación depende, en buena parte, de los ingresos publicitarios– ha llevado a que se pierda interés por su desarrollo. A pesar de este entorno desfavorable, RAI ha sido capaz de elaborar su oferta multiplataforma gracias, en parte, a la filial Rainet –que ha sabido desarrollar la plataforma técnica– y, en parte, gracias a la contribución activa de muchas redacciones –que han respondido de manera autónoma a los desafíos que implicaba la elaboración de la oferta multiplataforma.

Tomando esto como punto de partida, las preguntas que se propone contestar en este capítulo son: cómo ha nacido Rainet y cómo ha ido cambiando a lo largo del tiempo; cómo funciona y cuál es su papel en el desarrollo de la estrategia multiplataforma y en la elaboración de la relativa oferta. Para poder contestar a estas preguntas la estructura del capítulo está organizada de esta manera:

1. Se trazará la evolución histórica de la filial, que nos dará su dimensión y su rol en relación a la estructura de la Corporación RAI.
2. Se describirá su estructura organizativa en términos de capital humano y estructural, del mismo modo que se describirán sus rutinas productivas, así como e definirán los flujos de trabajo que se generan, con especial atención a la relación que Rainet tiene con las redacciones de programa.
3. Se definirá la estrategia y la oferta elaborada por la filial.
4. Por último, se definirá el papel que la filial desarrolla en relación a la cadena de valor de la producción para la plataforma internet.

1. De redacción a filial autónoma: la transformación de Rainet

El propósito de esta sección será trazar una breve reconstrucción del recorrido histórico de Rainet. Lo que se pretende demostrar son las etapas más importantes de la evolución de la filial en relación a la evolución de la estrategia online (Suárez 2012). Trazar el recorrido histórico de la evolución de Rainet permitirá tener importantes claves de lectura del proceso de transformación de RAI en institución multimedia. De las reconstrucciones realizadas gracias a las entrevistas a diferentes profesionales de Rainet, así como del resto de la compañía⁶⁹, se han diferenciado tres etapas fundamentales:

⁶⁹ Las entrevistas que han permitido la reconstrucción del recorrido histórico de la filial se han realizado a diferentes trabajadores de diferentes perfiles –técnicos y editoriales– dentro de la unidad (entre otros, el primer AD de la filial que ha gestionado Rainet desde el año 2002 hasta el año 2008, los cargos directivos de los diferentes departamentos *Operation* y *Content*, los supervisores técnicos de los informativos, cuatro editores web, la responsable del área editorial *Junior*; cuatro gráficos). Para información más detallada sobre la recogida de información se remite al capítulo metodológico de este estudio.

- La primera etapa, que se corresponde con la institución de la unidad productiva de Rainet, que nacía como redacción encargada de garantizar la presencia de la compañía de servicio público televisivo en internet.
- Una segunda, que se corresponde con la primera reestructuración de la unidad productiva en la cual la redacción pasa a ser una unidad productiva autónoma y filial independiente.
- Una tercera, que se corresponde con una nueva estructuración de la filial para poderse enfrentar a la evolución de las posibilidades distributivas y también coincide con la reintegración de la filial en la corporación RAI.

1.1 Rainet, la génesis: en la época de la Web 1.0⁷⁰

Una primera aproximación a la plataforma internet dentro de RAI ha sido emprendida por las redacciones de los diferentes programas que, al principio⁷¹, utilizaban una parte de su presupuesto de producción para realizar las web de los programas (Zoppeddu entrevista al ex AD de Rainet, 20/11/2011; Supervisores técnicos, 20/02/2011; *Manager Operation*, 15/03/2011). En línea con las primeras experimentaciones de la plataforma, las iniciativas de las redacciones en internet tenían el objetivo de promover los contenidos de la compañía en la plataforma web. En la mayoría de los casos, este primer estadio se caracteriza por ofrecer información de tipo corporativo e informaciones básicas sobre los programas.

El primer portal web oficial destinado a facilitar información corporativa de RAI nace a principios del año 1998. Paralelamente, en 1999, nace también el portal informativo *RaiNews24* del canal todo noticias de RAI⁷², dedicado a ofrecer contenidos de actualidad. Mientras tanto, en la compañía también se desarrollaban proyectos de experimentación medianamente más complejos para la plataforma internet. Entre otros, los núcleos productivos más activos en este sentido han sido las redacciones radiofónicas y el grupo de *RaiEducational*. De la redacción del

⁷⁰ Nos referimos a la subdivisión argumentada por Suárez (2012: 41).

⁷¹ La fase que Suárez denomina Web 0.1 (2012: 48).

⁷² *Rainews24* nació en el año 1999 para poder completar el *bouquet* de la oferta que RAI proponía a los canales de pago (Mezza *et al* 2000). *Rainews* ha sido creado como un canal de solo noticias, totalmente independiente del resto de la oferta informativa de RAI. *Rainews* puede definirse como la central de empaquetamiento de los contenidos informativos de RAI.

programa radiofónico *Golem*⁷³, uno de los primeros en tener página web, se formará el grupo de *Sviluppo Prodotti Multimediali*⁷⁴. El grupo de *RaiEducational* también fue un grupo pionero en la elaboración de proyectos en la plataforma internet con experimentaciones como la de *MediaMente*⁷⁵ (Zoppeddu, entrevista a responsable de la oferta *Rai Nuovi Media*, 15/03/2011).

Rainet nació del programa radiofónico *Golem*. En la radio había muchos profesionales sensibles al tema de desarrollar algo en internet. Fueron ellos los que fundaron una división específica, *Sviluppo Prodotti Multimediali*, de la cual nació la redacción de Rainet (Zoppeddu, entrevista a supervisores técnicos de Rainet, 20/02/2012).

Rainet nació como redacción y en esta primera fase, su vocación era meramente editorial. El objetivo que se proponía era la creación y alimentación del portal online de RAI y sus actividades se centraban en la edición de un espacio de noticias⁷⁶.

El primer paso hacia la plataforma internet por parte del operador de servicio público radiotelevisivo italiano lo emprenden entonces las diferentes redacciones de programa. Si, por una parte, RAI sigue la tendencia de otros operadores radiotelevisivos que ven en internet la posibilidad de expandir su actividad y promover sus actividades, al mismo tiempo, dentro de muchas redacciones, la experimentación de la plataforma internet está relacionada con proyectos editoriales complejos. En este sentido, la plataforma internet dentro de las redacciones se acoge con entusiasmo y se ve más como una plataforma en la cual

⁷³ *Golem* es un programa radiofónico emitido desde el año 1994 hasta el año 2004 en *Radiodue* (Zoppeddu, entrevista a un técnico de Rainet, 20/02/2011; entrevista al director de *Radiouno*, 20/02/2011).

⁷⁴ “*Sviluppo Prodotti Multimediali* -desarrollo productos multimedia- fue una estructura de *Raiorai* creada por diferentes profesionales de la radio, animados por el interés de desarrollar proyectos que tenían como objetivo crear una unidad productiva capaz de experimentar las nuevas posibilidades ofrecidas por la plataforma internet” (Zoppeddu, entrevista a técnico de Rainet, 20/02/2011; entrevista al director de *Radiouno*, 20/02/2011).

⁷⁵ *MediaMente* es un programa que se ha emitido en satélite y en el canal *Ra3* desde el año 1994 hasta el año 2002, en diferentes formatos. El programa ha sido uno de los primeros intentos de la RAI de enfrentarse a las temáticas relacionadas con el mundo de internet y con la alfabetización mediática.

⁷⁶ Rainet, en esta primera fase, era la redacción de informativos online de RAI (Zoppeddu, entrevista al supervisor técnico de Rainet, 20/02/2011).

experimentar nuevas fórmulas narrativas, más que como un mero escaparate para la promoción de los contenidos.

1.2 Rainet y sus primeros intentos de estructuración frente al desafío Web 1.0 y Web 2.0

Al principio, Rainet trabajaba por su cuenta como una redacción independiente, mientras que las redacciones de los diferentes programas, utilizando su presupuesto, habían empezado a organizar sus páginas web por su cuenta [...] Una de las primeras acciones que nos propusimos hacer era englobar todos los proyectos editoriales emprendidos por las diferentes redacciones (Zoppeddu, entrevista al ex AD de Rainet, 10/11/2011).

A partir del año 2002 se produce una primera reorganización en la filial: se desmantela la primera estructura de redacción y la estructura de Rainet se reorganiza en dos departamentos: uno, técnico y, otro, editorial. El primer objetivo de la nueva estructura fue asumir internamente el control de todas las publicaciones online de RAI y encargarse de la institución de los departamentos de desarrollo y de soporte técnico. Esta primera restructuración tenía como objetivo la organización formal de la unidad productiva, en vista, también, de poder cumplir con el objetivo de apoyar a RAI en la creación y gestión de las plataformas técnicas que suponía la presencia de la compañía en internet. Más tarde, tras la mejora de las posibilidades distributivas de la plataforma internet y del desarrollo de la banda ancha, la compañía radiotelevisiva aprovecha la posibilidad de distribuir los contenidos de vídeos a través de la plataforma internet. En la misma línea que las demás compañías de radiotelevisión pública, en torno al año 2006, RAI, a través de la filial Rainet, emprende un proceso de organización de oferta audiovisual en la plataforma internet e inaugura dos portales de creación propia: *Rai.it* y *Rai.tv*. Empieza a realizar los primeros *streaming* y los primeros *podcast*, al mismo tiempo que se articulan y regulan los acuerdos para la presencia del operador de servicio público televisivo en la plataforma *YouTube*. El objetivo de los portales –así como de la creación de un

canal *YouTube* de la compañía, y la producción de los *podcast*⁷⁷–, es multiplicar las posibilidades de consumo de los contenidos y crear tráfico en las páginas de la compañía con el fin de poder incrementar los ingresos publicitarios. Al mismo tiempo que esta segunda reestructuración, se empieza a desarrollar el proyecto de la *community RAI* –en la que los usuarios participan, previa subscripción– que tiene como objetivo ser la plataforma participativa de la compañía.

La idea de la *community* fue una de las ideas más importantes que RAI pensó desarrollar. Imagínate que cuando se empezó a trabajar en la *community* todavía no existía el éxito de las redes sociales (Zoppeddu, entrevista al manager Content Rainet, 17/03/2011).

Dos años después, en el año 2007, *Rai Nuovi Media* inicia su actividad, un nuevo departamento integrado en la estructura organizativa de RAI. Su misión fundamental es la definición de los objetivos y del desarrollo de parte de los contenidos destinados a los nuevos medios –TDT, internet, móviles. Así que, en esta nueva configuración, Rainet, aunque continúe siendo una filial independiente⁷⁸, se encuentra subordinada al nuevo departamento. *Rai Nuovi Media* nace dentro del contexto de la convergencia tecnológica que sufre la radiotelevisión en toda Europa y por la inminente migración de los canales televisivos RAI al digital. De hecho, su primero objetivo operativo fue el desarrollo de la plataforma TDT. Sin embargo, el departamento acabó perdiendo su razón de ser, tras el abandono de las experimentaciones respecto a esta tecnología. Así que, más que la gestión de la oferta en TDT, se encargó de coordinar todo el área de nuevos medios.

Aunque sobre el papel funcione como una empresa subordinada a RAI, en la práctica Rainet cuenta con un grado de autonomía más importante de lo que se registra a nivel formal. Las funciones más operativas de la elaboración de la oferta multiplataforma y, sobre todo, la relación con las redacciones de los programas y de los informativos –de las cuales depende la producción del contenido

⁷⁷ “...que por decir la verdad no se ha implementado adecuadamente a excepción de los contenidos radiofónicos” (Zoppeddu, entrevista a supervisor técnico de Rainet, 20/02/2012).

⁷⁸ En la época del estudio de campo que se efectuó durante los primeros meses del año 2011, los entrevistados hablan de un proceso de integración de la filial dentro de RAI que se tenía que completar a lo largo del año 2011.

televisivo– están a cargo de Rainet. Sin embargo, las funciones y los objetivos establecidos para el departamento *Nuovi Media* parecen ser un intento de centralizar la elaboración de la estrategia multiplataforma, en un proceso de remodelación de la estructura organizativa, que no tiene en cuenta las competencias ni el *know how* estratégico que la filial Rainet ha construido durante sus muchos años de actividad (Franquet, Ribas, Zoppeddu 2012).

Cuando quise encargarme del desarrollo del proyecto Rainet, nadie en la compañía entendía su potencial. Luego, cuando Rainet funcionaba muy bien y cuando todo ya estaba montado, ser el AD de Rainet empezaba a ser un encargo apetecible (Zoppeddu, entrevista al ex AD de Rainet, 10/11/2011).

1.3 Rainet y el desafío del futuro

Una vez resueltos los problemas relativos a la organización y a la reorganización de su función con relación al resto de la compañía, la actual fase de desarrollo de Rainet se caracteriza por la implementación de sus estructuras productivas con el fin de poder enfrentarse a los nuevos retos impuestos por el desarrollo de las estrategias online –nos referimos, en este caso, a la implementación de la oferta en la plataforma móvil, la elaboración del *catch up*, y a los estudios para la implementación de las televisiones conectadas.

Hace poco nos hemos organizado con un departamento para el desarrollo de las aplicaciones para los *Smartphone* y *Tablet*. Y estamos organizando el *catch up* de RAI, del mismo modo que hemos empezado a explorar las posibilidades de la TV conectada (Zoppeddu, entrevista al Manager Operation de Rainet, 16/03/2011).

La oferta online ya tiene su propia identidad y el objetivo de la filial es la implementación de las actividades online. Para adquirir este objetivo, Rainet ha tenido que reorganizar sus departamentos técnicos en función de los nuevos desafíos.

Nuestro departamento se está transformando de manera muy rápida. El objetivo es ser capaces de enfrentarse a los desafíos que nos impone la implementación tecnológica [...] Tenemos que ser capaces de responder también a los pedidos que nos llegan de las

redacciones y ser flexibles para poder colaborar con el resto de los grupos productivos (Zoppeddu, entrevista a manager Operation de Rainet, 15/03/2012).

La fragmentación de las experiencias online se refleja en la historia de Rainet. La idea de desarrollar experimentaciones en internet nació espontáneamente dentro de la compañía, sin previa planificación estratégica y los grupos se han estructurado en un primer departamento de manera autónoma y espontánea. La evolución de las funciones operativas de la filial Rainet refleja la evolución de la estrategia online por como ha sido percibida e interpretada por parte de la compañía RAI. Así, muestra cómo la idea de adecuar la compañía de servicio público televisivo a los nuevos retos impuestos por el desarrollo de la plataforma internet ha sido introducida e implementada por grupos de profesionales que trabajaban en las redacciones. En el momento en el que ha sido imprescindible la necesidad de desarrollar actividades para que el operador de servicio público pudiese estar en la plataforma internet, se creó el departamento *Rai Nuovi Media*. Con su institución se ha intentado centralizar la organización del trabajo de producción multiplataforma, infravalorando el operado de Rainet y el *know how* que la filial había construido a lo largo de muchos años de actividad. Sin embargo, Rainet ha continuado siendo una unidad autónoma con su propio sistema productivo, demostrando la inviabilidad del proceso de centralización.

2. Dentro de Rainet: Estructura, procesos productivos, actividades desarrolladas

Una vez presentado el recorrido histórico de la filial, lo que se propone en esta sección es contestar a las preguntas de cómo está organizada Rainet y cómo funciona. En especial, se describirá la estructura general, los procesos productivos realizados y las actividades y rutinas productivas desarrolladas por los diferentes departamentos.

2.1 RAI, estructura organizativa

Como se lee en sus documentos oficiales⁷⁹, a día de hoy, RAI está organizada en cinco áreas.

Fig. 12 Estructura organizativa de RAI



Elaboración propia a partir de Bilancio Rai (2010)

Como se puede ver en la figura (12), el área editorial se divide a su vez en tres distintas áreas: una de televisión –de la cual depende la coordinación editorial de los canales generalistas y temáticos, así como la filial *Rai Cinema*–, una radiofónica –de la cual dependen los canales radio y los de pública utilidad–, y el área editorial *Nuovi media*, bajo la cual se encuentra Rainet. El objetivo de estas

⁷⁹ Rai Bilancio 2010 – [www.rai.it acceso 15/02/2011]

unidades productivas es la creación y el desarrollo de la oferta editorial de la compañía. Estas áreas son las que deben organizar la oferta de los canales televisivos, radiofónicos, satelitales, así como las plataformas digital, terrestre e internet. A parte de las áreas editoriales también hay un área comercial. Esta área comercial se divide en dos áreas que se ocupan, por una lado, de la comercialización de los productos de la compañía (RAI corporation), y, por otro, de la gestión de la comercialización de los espacios publicitarios (Sipra). *RAI corporation* se ocupa, por un lado, de la gestión de la comercialización de los productos realizados por la compañía en el mercado internacional, mientras que *Sipra*, la concesionaria publicitaria, se ocupa de la comercialización de los espacios publicitarios ofrecidos por la compañía. El área de emisión está gestionada por la filial *Rai way*⁸⁰, la cual ha heredado y gestiona el patrimonio técnico y las infraestructuras de la compañía. Esta área es la encargada de gestionar las señales de emisión de audio y de vídeo de los productos realizados por las compañías. Es *Rai way* quien gestiona y realiza la conversión de la señal a digital terrestre. La filial tiene, entre sus servicios, la gestión de las infraestructuras de transmisión de vídeo y de audio, no solo para RAI, sino también para otros clientes. De hecho, a pesar de que RAI constituya su mayor cliente, la filial *Rai way* también proporciona sus servicios de emisión a las administraciones públicas y a otras compañías televisivas nacionales e internacionales, a las cuales también ofrece servicios de apoyo en la planificación, en la implementación y en la extensión de la gestión de sus redes de transmisión.

2.2 La estructura y misión de la filial

Dentro de RAI, *Nuovi Media* es el departamento encargado de dar soporte a la Dirección General en la definición de los objetivos estratégicos de la multiplataforma. Es el departamento encargado de coordinar la formulación estratégica, así como la elaboración e implementación de los planes de desarrollo editorial y tecnológico para el posicionamiento del mercado respecto al área de los contenidos y servicios multiplataforma. A pesar de que Rainet parece depender del departamento *Nuovi media*, si se observa el organigrama, sin embargo, la filial

⁸⁰ <http://www.raiway.rai.it/index.php?lang=IT&cat=77> [consultado el 10 de junio de 2010]

se encarga de la elaboración real de la oferta multiplataforma. De hecho, de Rainet depende el desarrollo y la actualización de la plataforma web con los contenidos televisivos derivados de la oferta RAI. La filial realiza la adaptación de los contenidos televisivos para los diferentes espacios web (*Rai.tv*, *Rai.it* y el *catch up RaiReplay*), se ocupa de la realización de contenidos web exclusivos y originales así como de la administración de los contenidos específicos en las plataformas IPTV y *Tablet* y móviles (*iPhone* y *iPad*). Según la estructura del organigrama (fig.13) parece que, aunque filial independiente, Rainet tiene que responder ante el departamento *Nuovi Media*. Sin embargo, Rainet nació ocho años antes que el departamento *Nuovi Media* y, durante este tiempo, ha constituido su propia estructura, su propia organización, sus propios procesos productivos, operando de manera autónoma.

Sinceramente, no está clara la relación que tenemos con *Rai Nuovi Media* [...] Nosotros nos consideramos autónomos, más bien colaboramos puntualmente con el departamento *Nuovi Media* para la producción de algunos contenidos de los canales web, [...] las decisiones estratégicas respecto a la oferta en la plataforma web, así como nosotros gestionamos las relaciones con las redacciones (Zoppeddu, entrevista a manager Content de Rainet, 17/03/2011).

Si se observa la estructura de la filial (fig. 13) es evidente cómo se comporta como una unidad productiva autónoma. Derivado de esto, la filial se compone de dos departamentos principales *Operation* –un área técnica– y *Content* –un área editorial dedicada a la planificación y a la edición del contenido–, además de una unidad de administración y de un departamento de marketing que funcionan de manera autónoma. De los departamentos de la filial se mueven los flujos productivos de la producción multiplataforma de la compañía televisiva.

Fig. 13. Estructura Área *Nuovi Media*



Elaboración propia a partir de organigrama de RAI

El departamento *Operation* está estructurado en dos divisiones con funciones y responsables diferentes –*Sviluppo Applicazioni*, dedicado al desarrollo de las aplicaciones, y *Esercizio e Produzione Multimedia*, que tiene como misión la supervisión de los servidores, la producción multimedia y la actualización de las plataformas con los contenidos del flujo televisivo–, y es el responsable de desarrollar las actividades técnicas relacionadas con la elaboración de la oferta multiplataforma.

Fig. 14. Departamento *Operation*



Elaboración propia

La principal actividad del departamento *Operation*, como se ha visto anteriormente, es la creación de la infraestructura técnica de la distribución multiplataforma. Este departamento se ocupa de la programación e implementación de la plataforma técnica para la distribución en internet, del relativo CMS –gestor de contenidos-, así como de la elaboración y de la implementación de las aplicaciones para *iPhone* y para *iPad*. Para la realización de estas actividades su principal interlocutor es el departamento *Content* –en especial, el grupo de programadores de *Sviluppo Applicazioni* colabora con los gráficos del departamento *Content*–, con el cual colabora en la programación de las plataformas online⁸¹. El departamento *Content* colabora también en la gestión de la alimentación del *catch up Raireplay*. Otro de los interlocutores con los cuales interactúa el departamento son las redacciones de informativos y programas. La relación que se establece entre estos núcleos productivos es una relación de *commissioning*⁸²; los directivos reciben la consigna –el *briefing*– por parte de las redacciones a partir de la cual se desarrolla el proyecto.

⁸¹ La plataforma online, en este caso, corresponde a las web, los archivos de vídeos, las librerías, así como las entiende Suárez (2012: 46).

⁸² Es decir, que las redacciones se dirigen a los responsables del departamento *Operation* para comisionarles el proyecto. En este sentido, en las redacciones se configuran los núcleos productivos de los cuales depende la estrategia multiplataforma de sus programas.

Todavía nos estamos organizando para la plataforma móvil y *iPad*. De momento recibimos un *briefing* por parte de las redacciones y, a partir de sus pedidos, empezamos a trabajar. El primero que nos pidió las aplicaciones para *iPhone* fue la redacción del *TG3*. Empezamos con un solo encargado que se ocupaba de las aplicaciones. Ahora que hemos empezado a tener más demanda de otras redacciones, sobre todo de los informativos, necesitamos ampliar el departamento (Zoppeddu, entrevista a *Manager Operation*, 15/03/2012).

Si los proyectos de las infraestructuras técnicas –la programación de las plataformas– y, en parte, la alimentación de los flujos de contenidos, dependen del departamento de *Sviluppo Applicazioni* de la división de *Esercizio produzioni multimedia* depende la gestión y el mantenimiento del sistema técnico de las plataformas –especialmente, la gestión de los servidores⁸³.

El área *Content* gestiona la parte editorial de los contenidos de la plataforma multimedia de RAI. Está organizada en grupos de trabajo que se distinguen según las áreas de elaboración de contenidos (fig. 15). De *Content* depende la verificación y el control de los derechos para todos los contenidos de las plataformas web de RAI, su actualización, la gestión de la *Community*, la organización y la planificación de la parrilla de la plataforma IPTV, así como la creación de los contenidos originales de las web TV para los cuales colabora con la división *Sviluppo Offerta* del departamento *Nuovi Media*.

⁸³ La gestión y el mantenimiento técnico de los servidores en este caso están externalizados. Rainet ha estipulado un contrato con el cual encarga a una empresa externa y especializada para gestionar y mantener el aparato técnico (Zoppeddu, entrevista a *manager Operation*, 15/03/2011).

Fig. 15. Departamento Content



Elaboración propia

El área *Content* es responsable del contenido de RAI que aparece en la plataforma web.

La estrategia editorial en la plataforma web depende esencialmente de nuestro departamento. La elaboración de la parrilla de la IPTV, los contenidos de las web TV los realizamos internamente nosotros. Colaboramos con las redacciones allí donde nos piden algo específico. De la misma manera, colaboramos con las redacciones de los programas en algunos casos más que en otros... Un poco depende de la sensibilidad que tienen hacia la plataforma dentro de las mismas redacciones [...] En algunos casos, la colaboración es muy fructuosa, cuando, por ejemplo, alguna redacción es proactiva y tiene idea novedosas, como ha sido el caso de la re-edición de la página web de *Annozero*. En este caso nosotros lo que hacemos es aprovechar la idea y proponerla también a las demás redacciones (Zoppeddu, entrevista a Manager Content, 17/03/2011).

Del área *Content* depende la elaboración de los contenidos que pasan del flujo televisivo al flujo web: la elaboración editorial del portal *Junior* de RAI, la planificación editorial de la IPTV, así como la producción de contenidos originales para los canales de web TV. Gracias a una pequeña redacción, Rainet se encarga de producir contenidos originales para algunos de los canales web,

como es el caso del canal *Rai Music*⁸⁴, o colabora con la división *Sviluppo Offerta* de *Nuovi media* para la edición de la programación para canales web como *Bianco e Nero*⁸⁵, que reedita material del archivo histórico de RAI –*Teche*.

Junto con *Operation*, el departamento *Content* se ocupa de las actividades relativas a la interacción con los usuarios, como son la gestión de la *Community* RAI y de las herramientas de participación, como el *videochat*⁸⁶.

El departamento de marketing de Rainet elabora su propia estrategia de marketing de forma independiente y se relaciona directamente con las redacciones de los programas a pesar de que, siguiendo el organigrama de la corporación, las operaciones de marketing están divididas entre los diferentes departamentos – *Nuovi Media, Marketing RAI*. La existencia de diferentes departamentos⁸⁷ denota una fragmentación de los procesos productivos de marketing a expensas de una estrategia de comercialización y de *branding* que acaba no siendo congruente entre medios tradicionales y las demás plataformas. El departamento de marketing se encarga de monitorear y auditar los datos de tráfico de las páginas web de RAI y de informar a las redacciones de los programas. Otro de sus cometidos es el estudio de las tendencias de mercado y, junto al departamento de marketing de RAI, planifica la estrategia en los nuevos medios. Para ello se relaciona con *Sipra*, la concesionaria publicitaria de RAI, para la venta de espacios publicitarios.

⁸⁴ <http://raimusic.blog.rai.it/raimusic/> (acceso 10/06/2012)

⁸⁵ *Bianco e nero* es: “una **web tv** dedicata alla televisione di una volta – quella del varietà, degli sceneggiati, delle inchieste storiche e dei programmi di approfondimento – senza però mai perdere di vista il legame con l’attualità televisiva e sociale” <http://www.rai.tv/dl/RaiTV/tematiche/PublishingBlock-d24f8593-5541-4654-8c21-985daa800692.html?item=recent> (consultado el 10/06/2011).

⁸⁶ El *video chat* es una de las herramientas de participación más interesantes realizadas en RAI. Son muchas las redacciones de informativos (*TGI* y *Rainews*), así como de programas (*Report* y *Annozero* por una temporada), las que utilizan el *video chat*. En el capítulo siguiente se hablará con más detalle de esta herramienta en relación a la experiencia que tuvo la redacción de *Annozero* con el *video chat*.

⁸⁷ Si se observa el organigrama general de RAI, hay tres departamentos de marketing diferentes: uno general, uno en el departamento *Nuovi Media* y uno en Rainet.

Fig. 16. Marketing Rainet



Elaboración propia

Aunque sobre el papel funcione como una empresa subordinada a RAI, en la práctica Rainet cuenta con un grado de autonomía más importante de lo que se registra a nivel formal. Las funciones más operativas de la elaboración de la oferta multiplataforma y, sobre todo, la relación con las redacciones de los programas y de los informativos –de las cuales depende la producción del contenido televisivo– son de Rainet. Es la filial la encargada de gestionar la integración de las líneas de negocio tradicionales –en este caso, la producción televisiva de RAI– con las nuevas –la reelaboración del contenido televisivo para las demás plataformas.

2.2 Rainet y la oferta multiplataforma

La presencia de RAI en la web se articula sobre tres sitios principales: *Rai.tv*, *Rai.it* y *RaiReplay*. La oferta televisiva de RAI se concentra, principalmente, en *Rai.tv*, el portal que ofrece los contenidos de flujo televisivo, integrado por el *streaming live*, los audiovisuales de las webs de televisión temática y los contenidos de vídeo a la carta (VOD). La oferta de televisión en directo (*streaming live*) se compone de 16 canales de televisión, ocho canales radiofónicos, tres *bitcasters* radiofónicas y 16 canales web temáticos. Entre los contenidos VOD se puede acceder a muchos programas de canales generalistas, a algunos de los especializados y a producciones exclusivas para la web (unos 800 títulos que se pueden ver online y otros 80 descargables). *Rai.it* podría definirse

como un portal de agregación de contenidos que comprende las web informativas, las web de los principales canales radiofónicos y televisivos, así como un área dedicada a los niños: el portal *Junior*. Desde este portal es posible acceder a otros servicios, como la guía de programación de los canales de radio y televisión o la llamada *Community* RAI. Del portal *Rai.it* dependen las más de 600 páginas web de los programas RAI. La oferta en la web se completa con *RaiReplay*, un *catch up* que permite a los usuarios acceder a la programación de *Raiuno*, *Raidue* y *Raitre*, emitida en los últimos siete días y verla en *streaming*, íntegramente. La expansión de los programas en la plataforma de telefonía móvil de RAI es casi inexistente. En el momento en el que se realizó el análisis para este estudio, RAI no disponía de ninguna página *Internet Mobile* y de las entrevistas se pudo deducir que no había una intención inmediata por ocupar ese espacio. Disponían, eso sí, de *widgets* para *iPhone* y para *iPad* y el departamento técnico estaba desarrollando las aplicaciones destinadas a la plataforma *Android*. Por lo que respecta a las aplicaciones para móviles (Tabla 4), existe una doble estrategia: las aplicaciones de los informativos (*TG1*, *TG3*), los canales (*RadioRai* y *Rai Sport*) y los servicios (*Rai.tv*, *Uida Programmi* y *RAI Community*), que son gratis; y el resto, que son de pago (a excepción de los dedicados a los *realities* *Isola dei famosi* y *X-Factor*). Entre las aplicaciones de pago se encuentran las de la serie *Un medico in famiglia* (1,59 €), los juegos de *L'eredità* y la *Ghigliottina* (3,99 €) y la del programa de cocina *La prova del cuoco* (0,79 €).

Tabla 4. Aplicaciones de programas para *iPhone*

Aplicaciones RAI <i>iPhone</i>	Fecha de Publicación	Condiciones de acceso
TG1	19/10/2010	GRATIS
TG3	11/12/2010	GRATIS
Rai.TV Guida Programmi	11/12/2010	GRATIS
RAI Community	16/02/2011	GRATIS
Prova del Cuoco	26/02/2011	PAGO
Italia 150	02/03/2011	GRATIS
Radio RAI	15/02/2011	GRATIS
L'isola dei Famosi	16/02/2010	GRATIS
X-Factor	07/09/2010	GRATIS
Ghigliottina	14/01/2011	PAGO

Elaboración propia a partir de *Marketing Rainet*

Las aplicaciones permiten acceder a los contenidos del programa tanto en formato textual como en vídeo. En el caso del programa *Game*, se puede jugar con la *Ghigliottina* y ver contenidos extra; y en el caso de la ficción *Un medico in famiglia*, se accede a vídeos de anticipación de los capítulos. La aplicación *RAI Community* vehicula la participación a los programas que disponen de *Community* de la plataforma móvil. Si no existe esta opción, la participación se gestiona a través del envío de SMS. En algunos casos existe un sistema de autopromoción por móvil (politonos, juegos para *iPad* o *iPhone*...). En otros casos existe la posibilidad de descargar algún *gadget* para la web. Llama la atención la inexistencia de herramientas de suscripción a servicios de información. Esta posibilidad sólo se implementa para la serie de ficción *Un medico in famiglia*, gracias a la cual, y tal y como se ha comentado anteriormente, se obtienen vídeos de avance de los capítulos y contenidos extras. Referente a los *realities*, las aplicaciones de *iPhone* y *iPad* para *L'isola dei famosi* y *X-factor* son informativas: permiten recibir noticias sobre el programa, información y contenidos extra sobre los participantes, vídeos y galerías de fotos.

3. Falta de estrategia en la gestión de las posibilidades multiplataforma

Llegados a este punto, si se observa la evolución de la filial Rainet es evidente como, por parte de RAI, ha habido poca sensibilidad y, al mismo tiempo, poco interés respecto a la necesidad de elaborar una estrategia multiplataforma. Como se muestra en las diferentes entrevistas⁸⁸, la idea de instituir un grupo de trabajo que empezara a ocuparse de la presencia de la compañía primero en internet y, más tarde, en las plataformas móviles, ha nacido de la curiosidad y de las ganas de experimentar de los profesionales. Sólo en un segundo momento la compañía ha decidido organizarse de manera más estructurada y prepararse para los desafíos del nuevo entorno a través de una planificación estratégica. Con la institución del departamento *Nuovi Media*, la elaboración de la estrategia multiplataforma parece haberse centralizado en un proceso de remodelación de la estructura organizativa que no tiene en cuenta las competencias, ni el *know how* estratégico que la filial Rainet ha construido durante sus muchos años de actividad. Respecto al conjunto de la oferta multiplataforma, RAI se ha estructurado de manera más organizada, sobre todo para la oferta en internet y móvil, con la implementación y estructuración de Rainet, mientras que la organización de la oferta en TDT –así como la describe Villa (2011: 166) –, para la cual nace *Nuovi Media* en 2007, fue abandonada.

El valor reconocido a la estrategia multiplataforma es multiplicar las posibilidades de acceso y, por consecuencia, la posibilidad de explotar el contenido. La idea que los managers tienen de la plataforma –sobre todo, internet– es de un medio a través del cual hacer más visibles los contenidos y obtener más tráfico en las páginas. La visión estratégica general se concentra en elaborar la presencia en internet y garantizar las entradas publicitarias necesarias con el fin de asegurar la supervivencia de la filial. La mayor atención de los directivos se concentra en los datos de tráfico de las páginas y en su valor en términos publicitarios.

⁸⁸ Entre otras, al ex AD de Rainet; director *Radiouno*; Supervisores técnicos de Rainet.

Nuestro objetivo es incrementar el tráfico en las páginas RAI. Para decirlo de una manera, tenemos que superar el tráfico de los más importantes portales de información como *Repubblica.it* y demás (Zoppeddu, entrevista a responsable del departamento de *Marketing* Rainet, 15/03/2011).

Esta atención a los resultados económicos de la oferta multiplataforma, como subrayan los mismos directivos, responde a la falta de atención reservada a la expansión en el multiplataforma por parte de los *altos* cargos de la compañía y, por consecuencia, a la falta de inversiones destinadas a la filial. Los problemas de Rainet reflejan las problemáticas de toda la compañía, cuyos ingresos dependen, en buena parte, de la publicidad.

Todo lo que RAI consiguió realizar en la plataforma web y móvil se debe al espíritu emprendedor de los grupos de trabajo que han instituido Rainet. Si, por un lado, tenemos mucha autonomía a la hora de realizar los proyectos, es verdad que nos sentimos también muy abandonados por parte de los directivos del resto de la compañía. No hay un verdadero interés en la función de la expansión del servicio público multiplataforma. [...] más que nada, la presencia en las plataformas web y móvil de los contenidos televisivos se entiende en términos comerciales, no en una visión más amplia. Aquí falta el apoyo del resto de la compañía y, sobre todo, de una visión a largo plazo. (Zoppeddu, entrevista a *Manager Operation* de Rainet, 15/03/2011).

El papel de Rainet que, en una primera fase, tenía una vocación más experimental, se ha convertido en una estructura productiva apta para el desarrollo de las herramientas tecnológicas, más que para la elaboración de un verdadero plan estratégico editorial, sobre todo con la implementación de las posibilidades de distribución. El esfuerzo de Rainet se concentra, sobre todo, en estructurar y mejorar las posibilidades de consumo de los contenidos a través de la elaboración de las interfaces de las plataformas. Al mismo tiempo, se ocupa de elaborar y estructurar parte de las herramientas para poder aprovechar las posibilidades de interacción que permite la plataforma internet. En relación con esto, Rainet ha elaborado importantes herramientas aptas para aprovechar la interactividad con el fin de poder establecer un diálogo con el público.

Mucho antes de que existieran las plataformas de las redes sociales habíamos realizado la *community* a través de la cual el público podía comentar los programas y, sobre todo,

tenía la posibilidad de que se abriera un espacio de debate [...] Con las redes sociales ahora la parte de *community* que tiene más éxito es la *junior community*, la comunidad de los niños, especialmente porque está elaborada específicamente para este tipo de público y tiene una moderación H24. (Zoppeddu, entrevista a Manager Content de Rainet, 17/03/2011).

Además de la *community*, se han elaborado fórmulas participativas relativas tanto a los programas informativos como a los programas de entretenimiento. Para los programas informativos una de las herramientas de más éxito es el *videochat*.

El *videochat* es uno de los formatos participativos de la web más utilizados por parte de las redacciones de informativos. En algunos casos –el del *TGI*, por ejemplo– las redacciones pueden ponerlo en marcha de manera autónoma sin depender de nosotros. Es un espacio de profundización periodística en el cual el público puede participar dirigiendo preguntas directas a los periodistas o a los participantes en un *videochat* en directo (Zoppeddu, entrevista a Manager Content de Rainet, 17/03/2011).

Las iniciativas de participación para los programas de entretenimiento siguen lógicas que tienen como objetivo la rentabilidad de los productos. Las actividades de participación relacionadas con *La prova del cuoco*, o el *reality L'isola dei famosi*, por ejemplo, son de pago y, en muchos casos, son estudiadas por las mismas productoras que realizan los programas y son gestionadas externamente a Rainet⁸⁹.

Con relación a la elaboración de los planes editoriales de la oferta multiplataforma el rol de Rainet es marginal. La elaboración de la oferta depende de la parrilla televisiva y la capacidad de acción del departamento *Content* de Rainet en su elaboración es limitada. El departamento editorial de Rainet tiene más capacidad de decisión, por un lado, en la elaboración de la oferta de la IPTV, por el cual

⁸⁹ A propósito de los programas de entretenimiento, como recuerda el Manager de *Operation* (15/03/2011): “Los proyectos de participación están externalizados, no son nuestros departamentos los que los gestionan, sino más bien nuestros proyectos son los que se realizan para los programas producidos internamente. Hablo, sobre todo, de los informativos y de los programas informativos”. De la misma manera, el Manager de *Content* explica cómo “[...] en el caso de algunos *realities*, por ejemplo, somos nosotros los que alimentamos los contenidos en la web del programa, así como en el canal *YouTube*. Sin embargo, es la productora –externa a RAI, ya que se trata de formatos comprados por la compañía– la que gestiona la estrategia en la web.” La externalización y su relación con la fragmentación de los procesos productivos multiplataforma es un tema que habría que tener en consideración para futuras investigaciones.

realiza el plan editorial organizando los archivos *on demand* en áreas temáticas, y, por otro, en la gestión del *portal junior*, por el cual reelabora de manera original para la web, toda la oferta juvenil e infantil de la compañía. El departamento *Content* tiene plena autonomía editorial sólo para la organización y producción de los contenidos exclusivos para los 16 canales de las web TV. El resto de la oferta multiplataforma lo gestionan las redacciones de los programas que, aunque no en todos los casos, han respondido de manera autónoma y han colaborado en la creación de la oferta editorial junto con la filial.

4. Plataformas técnicas y coordinación editorial

Aprovechar el potencial de la estrategia multiplataforma implica el desarrollo de la estructura técnica de las plataformas y, al mismo tiempo, la elaboración de planes editoriales adecuados, que tienen que nacer de la coordinación de la línea de producción tradicional de los contenidos televisivos y de las nuevas líneas de producción para las diferentes plataformas. En otras palabras, no se puede obviar el hecho de considerar, por una parte, las exigencias técnicas que implica la distribución multiplataforma y, por otra parte, los esfuerzos de coordinación editorial para la producción de materiales extra necesarios para las demás plataformas.

RAI, en línea con las demás compañías televisivas (Hass 2010; Villa 2011; Bennett Strange 2012; Franquet, Ribes, Zoppeddu 2012), ha empezado a estructurarse y a organizarse de modo más coherente, implementando sus unidades productivas específicas para el desarrollo de las plataformas en internet. La abertura de nuevas posibilidades de distribución multiplataforma y la evolución de las estrategias online conllevan la necesidad de instituir departamentos capaces de desarrollar proyectos técnicos complejos, ya que la distribución de los contenidos en los nuevos medios requiere la institución de unidades productivas especializadas en el desarrollo y en el mantenimiento del sistema multiplataforma. Además, los procesos productivos necesarios para su alimentación son nuevos, complejos, se diferencian de los procesos que se basan en la producción televisiva y requieren capital humano y estructural especializado (Sorrentino 2008; Villa 2011; Bennett y Strange 2012). A este propósito, la

compañía ha concentrado su atención en la capacidad de realizar las plataformas distributivas, más que en la coordinación editorial de los contenidos, aunque en los departamentos –o filiales– que gestionan el desarrollo técnico de las plataformas distributivas también suele haber departamentos editoriales, como es el caso de *Content* en Rainet. Como se ha mencionado anteriormente, estos departamentos se ocupan de adaptar los contenidos televisivos y de empaquetarlos para las diferentes plataformas, especialmente para la plataforma internet. Sin embargo, las mismas redacciones de los programas y de los informativos son quienes continúan ocupándose del desarrollo del núcleo de la oferta editorial del flujo televisivo.

Las redacciones de programas y de informativos continúan siendo el núcleo productivo más importante para la realización de la oferta editorial; son las primeras unidades productivas –en el caso de los informativos y de los programas internamente producidos–, las depositarias de las fases de creación y producción. Son las que deben gestionar la fase creativa y editorial del proceso productivo de los programas televisivos. Además, el papel de las redacciones es aún más importante en aquellas compañías que carecen de una estrategia multiplataforma coherente. Investigar el papel de las redacciones es importante, en el caso de RAI, así como en el caso de las compañías radiotelevisivas públicas, porque en su estructura y en su organización también sufren la influencia política en diferentes grados. En el caso de la estrategia multiplataforma no se puede dejar de considerar y de explorar, en términos más concretos, en qué consiste su colaboración para la elaboración de la oferta multiplataforma con los departamentos o las filiales encargadas de desarrollar el sistema multiplataforma.

5. El papel de Rainet: su función en la cadena de valor

El objetivo de esta última sección será poner en relación las actividades de la filial con la cadena de valor. Se intentará contestar a la pregunta de cuáles son las fases de la cadena de valor de la producción multiplataforma de los cuales se encarga la filial de Rainet.

Fig. 17. Cadena de valor de la producción multimedia



Elaboración propia

La estructura productiva Rainet, a la par que en el caso de las demás compañías televisivas –de servicio público y comerciales– ha sido establecida con el fin de poder cumplir con las pautas productivas relativas a la realización de la oferta multiplataforma (Hass 2011; Villa 2011; Bennett y Strange 2012; Franquet, Ribes, Zoppeddu 2012). Las actividades desarrolladas por Rainet tienen que ver, por una parte, con la creación de la plataforma técnica que permite la distribución de la oferta multiplataforma de la cual se encarga el departamento *Operation*, y, por otra, con la realización de buena parte de las actividades de adaptación y de alimentación de los contenidos para la plataforma internet y móvil de las cuales se encarga el departamento *Content*⁹⁰.

Operation es el departamento encargado de la fase de distribución, sus divisiones *Sviluppo Applicazioni* y *Esercizio e Produzioni Multimediali* se encargan del desarrollo y del mantenimiento de la plataforma de distribución. El sistema de distribución de los contenidos en la oferta multiplataforma, de hecho, se basa en el desarrollo de las herramientas técnicas adecuadas, por un lado, y en la gestión y el mantenimiento de la infraestructura, por el otro. A estas fases corresponden la elaboración y la creación de las plataformas en las que se publican los contenidos,

⁹⁰ Se ha visto cómo en las actividades de adaptación de los contenidos participan otros núcleos productivos : las redacciones y, en muchos casos, también las productoras externas.

así como el mantenimiento de estas plataformas y todas actividades relativas al mantenimiento de la memoria y del almacenamiento de las informaciones. Dicho de otra forma, la creación de los portales, de las páginas web y de las librerías de vídeos, así como de las aplicaciones móviles (Suárez 2012: 45) y de los relativos CMS, se pueden considerar parte de la producción electrónica de la cual se encarga la división de Rainet, *Sviluppo Applicazioni*, mientras que la división *Esercizio Produzioni Multimedia* se encarga de las actividades relacionadas con el mantenimiento del sistema distributivo, de la gestión y del mantenimiento de los servidores.

Rainet no se ocupa de la producción de los contenidos, son las redacciones de programa –o las productoras con las que trabaja RAI– las que realizan los contenidos para el flujo televisivo. La oferta en la multiplataforma –con la excepción de los canales de web TV, para los que la filial se encarga de la creación y producción de contenidos⁹¹–, todavía se basa en la producción y creación de contenidos para la televisión. Son los contenidos televisivos los que se adaptan y se distribuyen en las diferentes plataformas; en este sentido, la producción para internet y móviles está subordinada a la producción televisiva (fig. 17). El departamento *Content* de Rainet es el encargado de las actividades relacionadas con la adaptación de los contenidos televisivos en la plataforma web. Sin embargo, la fase de empaquetamiento que –como se ha visto en el capítulo 3– se puede dividir en la elaboración de los contenidos y en la fase elaboración del *layout*, es una fase que llevan a cabo conjuntamente el departamento *Content* así como las redacciones de programas y de informativos.

⁹¹ Como se ha visto anteriormente, Rainet dispone de una unidad de producción para la elaboración de contenidos originales (Zoppeddu, entrevista a Manager Content de Rainet, 17/03/2011).

Fig. 18. Unidades productivas implicadas en la elaboración de la oferta multiplataforma



Elaboración propia

III. EL CENTRO ESTRATÉGICO DE LA PRODUCCIÓN *CROSS MEDIA*: ANNOZERO, FÁBRICA DE INNOVACIÓN

Introducción

En este capítulo se describirá el papel de la redacción de *Annozero* en la producción multiplataforma. Su estructura está organizada en tres partes: una primera, en la cual se presentará el programa elegido; una segunda, que explorará la visión de la producción multiplataforma por parte del equipo productivo; y una tercera, que tendrá como objetivo explorar cuáles son las dinámicas de la interacción de la redacción con la filial Rainet para la elaboración de la oferta multiplataforma.

- En primer lugar, se describirá el formato del programa televisivo y su oferta multiplataforma. Es decir, se verá en qué plataforma se distribuye, aparte de en la plataforma televisiva, y en qué modalidades.
- En segundo lugar, se analizará el organigrama de la redacción, los grupos involucrados en la producción del programa así como las rutinas productivas relativas.

En una segunda parte, se analizará la visión que la propia redacción tiene del programa. Se expondrá el punto de vista del equipo productivo; el objetivo será contestar a la pregunta de qué piensa la redacción de la oferta multiplataforma.

- Cómo describe la redacción de *Annozero* al programa y su idea editorial, así como cuál considera que es su valor.
- Cuál ha sido la visión del espacio web del programa por parte de la propia redacción: es decir, la percepción de la plataforma internet dentro de la redacción y cómo esta idea ha ido cambiando a lo largo de los seis años de emisión del programa.

Por último, en la tercera parte, se abordará el tema de la interacción entre la línea productiva tradicional y las nuevas líneas productivas en cuanto a la manera en la que se gestiona el núcleo productivo de la redacción.

- Se definirá el perfil profesional encargado de la gestión de la producción *cross media*.
- Se definirá el tipo de relación que se ha establecido entre la redacción del programa y Rainet.
- Por último, describiendo las rutinas productivas relacionadas a la producción multiplataforma, se intentará definir el papel innovador del editor web.

I. ANNOZERO Y SU EQUIPO PRODUCTIVO

1. Annozero: el talk político

El propósito de esta primera sección es describir, por un lado, el formato del programa y, por otro, la distribución que se hace del programa. El propósito que tiene esta descripción de los núcleos narrativos no es el análisis del contenido, sino presentar el programa de manera que se pueda entender su proceso productivo, sobre todo, en función del contexto multiplataforma. Se abordará, a la vez, el tema de su distribución multiplataforma, teniendo en cuenta los diferentes canales en los cuales se emite el programa, con especial atención a la plataforma internet que, como se ha visto en las secciones anteriores, constituye la plataforma central de la oferta multiplataforma.

1.1 Los núcleos narrativos del programa

Annozero se ha emitido durante seis años (2006-2011) en *prime time* a las 21h de los jueves en el segundo canal de la RAI –*Rai2*. Es el *talk* político de mayor éxito en la televisión italiana. Sus datos de audiencia –especialmente en las últimas tres ediciones– son muy altos y rozan la media de más del 20% de la audiencia por temporada, en un *crescendo* que llega casi a un 24% de media en la última

edición, según datos de Auditel⁹². El formato del programa se ha mantenido siempre igual, sin embargo, cada año la edición se ha renovado, sobre todo, en el diseño gráfico, y en diferentes detalles de narración.

Annozero sigue el patrón del *talk* político (Ben-Porath 2007): su eje central es el debate en el plató en el cual participan políticos, economistas, expertos en diferentes campos y periodistas. Además de dialogar entre ellos en el plató, los invitados están llamados a confrontarse con “las plazas” del país. En cada programa del *talk* hay una conexión en directo con un corresponsal que se encuentra a pie de calle para entrevistar a uno o varios representantes de un grupo protagonista de un hecho noticioso de la semana reunido en una plaza del país. La “plaza” está llamada a participar en el debate, los ciudadanos plantean el problema frente a los invitados en el plató, expresan su punto de vista y formulan sus preguntas a los políticos. El *talk* se alimenta también de pequeños reportajes, entrevistas grabadas a personajes públicos importantes –políticos, economistas, analistas, periodistas, en su mayoría–, así como de *docufictions*⁹³, cuya función es la de proporcionar herramientas informativas al público respecto a acontecimientos complejos que serán tema de debate en el programa. Otro espacio importante del *talk* es el de *Generazione Zero*, en el cual un invitado⁹⁴ está llamado a contar su historia y a participar en el debate, formulando preguntas al resto de los participantes en el debate, expresando su punto de vista respecto a las temáticas tratadas durante el programa. Por último, hay un tercer eje que caracteriza el formato del programa: la parte satírica, un monólogo de un periodista que comenta los hechos de la semana y un dibujante satírico que, inspirado por los temas del debate, cierra el capítulo con sus viñetas realizadas en

⁹² Registro de datos de audiencia de la redacción.

⁹³ Los entrevistados llaman *docufiction* a las reconstrucciones cinematográficas o a través de dibujos de hechos reales y acontecimientos complejos. Reconocen que esta fórmula narrativa facilita la comprensión de los acontecimientos judiciales, por ejemplo. <http://www.rai.tv/dl/RaiTV/programmi/media/ContentItem-b3aa88ec-6ed7-4645-bc11-19aedc93a30d.html>; <http://www.youtube.com/watch?v=EzOaK32-Zzc> (acceso 07/02/2011) (Notas de campo, 7/02/2011).

⁹⁴ Normalmente la redacción invita a participar a *Generazione Zero* a jóvenes brillantes, protagonistas de acontecimientos emblemáticos. Los invitados se han distinguido por alguna razón especial y pueden ser jóvenes representantes de partidos, jóvenes emprendedores, escritores, periodistas, estudiantes, trabajadores, etc. El trato característico buscado por la redacción es que tengan una historia emblemática que contar (Notas de campo, 8/02/2011). Sobre *Generazione Zero* se hablará con más detalle en la siguiente sección.

directo durante la emisión. En la tabla que sigue (Tabla 5), se muestra la descripción del programa teniendo en cuenta sus núcleos narrativos, así como los grupos involucrados en la realización de cada parte. Como se puede observar en la tabla, el “alma” de *Annozero* la constituye el debate en el plató, al cual son funcionales todas las demás partes. Es decir, que todos los contenidos realizados y emitidos durante el programa –los reportajes, las conexiones en directo, los docudramas, etc.– tienen la función de orientar el debate, poniendo en relación la secuencia temporal del programa, los núcleos narrativos y, por supuesto, los grupos de trabajo involucrados en sus realización. Lo que se muestra es que si, por un lado, *Annozero* es un programa de debate que responde a los cánones del *talk* político (Porath 2007), no cabe duda que, por otro lado, tiene una importante segunda “alma” informativa.

Tabla 5. *Annozero*, descripción del formato de programa

	Núcleo narrativo	Descripción	Grupos de trabajo para los contenidos
21.05	<i>Anteprima (Anticipación)</i>	Editorial del conductor	Conductor
21.15	<i>Copertina (cubierta)</i>	Reportaje o entrevista que lanza uno de los temas principales del programa	Corresponsal o más corresponsales con montadores y conductor
21.25	Debate	En directo desde el plató se presenta a los invitados y empieza el debate	Periodistas del <i>desk</i> que se ocupan de elegir a los invitados aptos para el debate y conductor
21.40	Conexión en directo con la plaza	Un corresponsal a pie de calle Entrevista a un grupo protagonista de un hecho noticioso	Periodistas enviados + asistente (suelen cambiar)
21.50	Debate	Los invitados están llamados a interactuar, respondiendo a las preguntas que llegan desde la calle	Conductor

22.05	Reportaje /entrevista /docufiction/ TG0	Los periodistas enviados han realizado pequeños reportajes alrededor de los diez minutos con los cuales profundizan sobre los temas de la agenda de la semana. Los periodistas del <i>desk</i> realizan fichas de datos (TG0); o, en otros casos, pequeñas <i>docufictions</i> realizadas, sobre todo, para explicar hechos complicados, como los hechos de un proceso	Periodistas de <i>desk</i> y periodistas enviados, montaje
22.15	Debate		Conductor
22.30	Editorial del periodista satírico	Un periodista satírico que colabora en cada programa propone una editorial satírica en forma de monólogo con el cual comenta los hechos políticos que son noticia de la semana	Periodista satírico en coordinación con el conductor
22.40	Debate		
22.50	<i>Generazione Zero</i>	La co-conductora presenta a su invitado. Un joven que se ha distinguido, por alguna razón, está llamado a contar su historia y a intervenir en el debate	Grupo de trabajo <i>Generazione Zero</i> , dos periodistas de <i>desk</i> + conductora que coordina el trabajo
23.05	Debate		Conductor
23.20	Viñetas de cierre	Durante el programa, el ilustrador, inspirado por el debate, los invitados y los temas tratados, dibuja una serie de viñetas del programa	Ilustrador que trabaja por su cuenta y paralelamente

Elaboración propia

El formato del programa no ha variado a lo largo de los años, sin embargo, se ha innovado a la hora de elaborar nuevas fórmulas narrativas aptas para presentar los acontecimientos y los temas de los programas. Aún así, se puede decir que el debate y la “palabra” continúan siendo el eje central de este formato, así como el éxito de este programa está estrictamente relacionado con el carisma, la personalidad y los acontecimientos que han visto los protagonistas, el director, el

conductor Michele Santoro y el ex *Presidente del Consiglio* –Primer Ministro– Silvio Berlusconi⁹⁵.

1.2 La oferta multiplataforma de Annozero

La oferta multiplataforma de *Annozero* se ha realizado exclusivamente en la plataforma internet y en la plataforma de IPTV. En la plataforma internet el programa tiene una página web dedicada –annozero.rai.it–, además de que se puede ver en el portal vídeo de RAI –rai.tv. *Annozero* estaba disponible en el *catch up* también –que en aquel entonces estaba en fase de experimentación–, además de en el canal *YouTube* de la compañía. Incluso fue uno de los primeros programas en introducirse por primera vez y experimentar en las redes sociales; uno de los primeros en tener su propia página en *Facebook* y *Twitter* (fig. 18).

Fig. 19. Oferta multiplataforma de *Annozero*



Elaboración propia

Como se puede desprender de la figura (19), *Annozero* en la plataforma internet se puede encontrar en el portal www.rai.tv; en *Raireplay*, el *catch up* de RAI, donde se puede ver la repetición del programa. En el portal rai.tv, los programas se archivan por temporadas, mientras que en el *catch up* permanecen hasta una semana después de su emisión. De la misma manera, el programa aparece también

⁹⁵ Todo empezó en el año 2002 cuando, a raíz de las presiones recibidas por parte del entonces Primer ministro Silvio Berlusconi, los directivos de la RAI decidieron suspender el programa de Michele Santoro *Sciuscià*. Para más detalles sobre las consecuencias del *Editto Bulgaro* y los acontecimientos que le han seguidos, se remite a la sección siguiente.

en canal RAI de *YouTube*, donde se encuentran los mismos vídeos del portal vídeo de RAI y de la página web de *Annozero*. Nunca ha habido oferta VOD, así como no ha habido la versión *podcast* del programa. Mientras que directamente relacionada a la web de *Annozero*, se instituyó la página *Facebook* del programa. La de *Annozero* fue una de las primeras páginas *Facebook* de un programa de RAI, así como junto a la página *Twitter* ha sido una de las páginas con más la participación por parte de los usuarios.

Los canales más importantes de la distribución multiplataforma de *Annozero* son, por un lado, la página web *annozero.rai.it* creada por Rainet y gestionada conjuntamente con la redacción y, por otro, las páginas en las redes sociales⁹⁶, creadas y gestionadas por la redacción del programa. La web de *Annozero* corresponde a la que Villa (2011: 119) clasifica como web de programa, su función va más allá de la simple ventana promocional. La organización de la oferta de vídeo y de los servicios participativos hace que la página ofrezca una posibilidad de acceso al programa diferente respecto a la emisión televisiva. En este sentido, la página amplía el espacio de la emisión televisiva, y ofrece un acceso alternativo a *Annozero*. En la web, no solamente se encuentra el vídeo integral del programa, sino que también existe un archivo organizado por áreas temáticas que se corresponde con los núcleos narrativos del programa, y una sección, denominada *extras*, donde aparecen las versiones integrales de las entrevistas o reportajes integrales. De la misma manera, la página ha sido un espacio participativo durante los seis años de emisión y siempre ha sido un canal de comunicación privilegiado con el público a través de herramientas como el foro, el blog, el *streaming* de la web TV y el *videochat*⁹⁷.

2. *Annozero*, la producción

Una vez presentado el programa, el objetivo de esta sección es analizar el organigrama de la redacción de los grupos involucrados en la producción, así como las rutinas productivas relativas a cada equipo de trabajo.

⁹⁶ En las secciones siguientes se dedicará más atención al espacio del programa en las redes sociales.

⁹⁷ Las experimentaciones participativas realizadas en la web del programa serán objeto de análisis de la siguiente sección.

2.1 Organigrama de la redacción y de los grupos de trabajo

La estructura de la redacción no responde a un organigrama oficial. El organigrama no se percibe como una herramienta importante, ya que la organización de los equipos es muy flexible. Sin embargo, existe una estructura informal del equipo y del organigrama que se ha reconstruido durante las entrevistas realizadas con los redactores.

Existe un organigrama que no está escrito. En el fondo, la redacción necesita mucha flexibilidad y cada uno de nosotros, en función de lo que se necesite, va adaptándose. Un organigrama fijo no serviría de mucho, se modifica en relación a los contenidos (Redactor de *Annozero*, 3/02/2011).

Existe cierta estabilidad en la estructura de los equipos, aunque no esté formalizada. Cada miembro de la redacción está involucrado en un equipo productivo, que se construye alrededor de los contenidos –en el caso de los periodistas– y de las exigencias de la emisión –departamento gráfico, escenográfico, musical, de producción, de dirección.

Fig. 20 Organigrama de la redacción



Elaboración propia

Si se observa el organigrama y la organización de los equipos, la estructura de la redacción recuerda a una de informativos, sobre todo por el número de periodistas. El grupo más consistente, en términos numéricos, es el equipo de los

redactores enviados. El equipo de los enviados se compone de once periodistas que se encargan de la creación y producción de los reportajes que componen la parte informativa del programa. Entre ellos hay también una unidad especializada⁹⁸ de edición para las conexiones en directo. A parte este grupo, la redacción tiene un *desk*⁹⁹ que está organizado en micro equipos de dos o tres periodistas, los responsables para los contenidos de *Generazione Zero*, y para los contenidos de los demás núcleos narrativos –*TG0, docufiction*–, así como para la organización y gestión de los invitados (fig. 19).

[...] Por una parte, los contenidos de la emisión en directo en el plató dependen del *desk* y, por otra parte, la producción de los reportajes depende de la *stanza degli inviati*, donde trabajan los periodistas enviados (Notas de campo, 17/02/2011).

En el *desk* las tareas son variadas y pueden cambiar en función de los contenidos del programa. A parte de dos equipos que son especialmente estables, el de *Generazione Zero* –compuesto por tres personas: la conductora y una periodista coordinadora, más una productora–, el equipo que se ocupa de trabajar en la producción para los invitados –una que sigue la prensa política, la otra que se preocupa de las relaciones públicas con los invitados–, los demás periodistas del *desk* trabajan conjuntamente en la producción de los contenidos en función de los temas tratados en cada programa. En el *desk* se trabaja en la producción de las *docufiction* o del *TG0*, o se recogen datos para trabajos de investigación periodística que luego servirán para producir los reportajes de los redactores enviados. El editor web o *community manager*¹⁰⁰, que se ocupa de internet, es parte del *desk*. La figura del editor web se ha ido delineando a lo largo de las diferentes ediciones del programa, y dentro de la redacción es el único encargado de la alimentación de la web del programa, de la gestión de las páginas en las redes sociales, así como de las relaciones con Rainet.

⁹⁸ Los corresponsales que se ocupan de la edición de las conexiones en directo son casi siempre los mismos, normalmente son tres.

⁹⁹ Es el término con el cual los redactores se refieren a la unidad de trabajo que desarrolla las tareas de la redacción.

¹⁰⁰ En cuanto a la denominación del encargado de la plataforma internet dentro de la redacción se explicará con más en detalle en las secciones siguientes, donde se analizará la figura profesional y su función en los procesos productivos multiplataforma.

La figura central dentro de la redacción es, sin duda, el conductor del programa. Èste constituye el ADN de *Annozero*, no solamente porque es también uno de los autores principales y el responsable de la línea editorial, sino por el peso que tiene en los procesos productivos, ya que es la persona que supervisa toda la producción del programa.

No hay fase que el director no controle. Visiona todo lo que se ha rodado y el montaje de los enviados. Asiste a toda la fase de edición del programa, es él el que trabaja conmigo en la edición de los reportajes (Montador de *Annozero*, 6/02/2011).

Así que la palabra del director del programa resulta decisiva no solamente en la estrategia editorial del programa, sino también en todos los procesos productivos en el montaje y en los contenidos, hasta en la elección de la escenografía:

Al comienzo de cada edición decidimos, junto con el director, la escenografía del programa. Y todos los cambios que se hacen en cada programa los estudiamos juntos, Michele, el regidor y yo (Escenógrafo de *Annozero*, 6/02/2011).

Si el equipo gráfico y el escenográfico son parte integrante de la redacción, los montadores dependen de CPTV, la unidad de producción de la RAI, que asigna una unidad de montadores a cada redacción interna de RAI. Normalmente, los montadores cubren turnos y no están asignados a un programa específico. Sin embargo, a pesar de que las redacciones no controlan su sistema de asignación a los programas, se acaban instituyendo reglas informales por las cuales los turnos se cubren en relación a los programas.

Hace años que trabajo en RAI y trabajo desde hace años con Michele. Participé en todas las producciones de los programas de M. a partir del programa *Tempo Reale!* Trabajamos bien juntos, así que hemos acabado siendo un equipo informal (Responsable equipo de montaje, 5/02/2011).

El canal –en este caso, *Raidue*– asigna el director de producción, así como el vice-director de producción que responden al director del programa que, en este caso, es el propio conductor.

Tabla. 6. Flujos de trabajo en *Annozero*

Grupos	Actividades	A quién responden
<p>11 Periodistas enviados</p> <p>Equipo de periodistas enviados para la emisión en directo</p>	<p>Encuesta/Rodaje/Montaje Reportajes</p> <p>Encuesta /misión a pie de calle</p>	Director del programa
<p>Desk</p> <p><i>Generazione Zero</i>: tres periodistas: Conductora, coordinadora, productora</p> <p>Dos redactoras gestión de los invitados</p> <p><i>Community manager</i></p> <p>Redactores</p>	<p>Están organizados en equipos</p> <p>Búsqueda de los posibles invitados, contactar con ellos, asesoramiento antes de la emisión en directo</p> <p>Monitorización de las noticias para extraer a quién sería relevante invitar y relaciones públicas de la redacción</p> <p>Alimentación web del programa/ Gestión de la página en las redes sociales/Relación y coordinación con Rainet</p> <p>Gestionar la producción para los contenidos con relación al programa: (<i>docufiction</i>, TGO, etc.)/Colaboración con los corresponsales para la elaboración de investigaciones periodísticas</p>	Director de programa
Montadores	Realizan el montaje de todo el programa	CPTV /Director del programa
Unidades móviles	Acompañan a los corresponsales para la realización de los reportajes	En parte responden al CPTV RAI, en parte a la Dirección de Producción del programa que contrata a empresas externas
Gráficos Escenógrafos Dirección musical	Elaboran la parte gráfica y escenográfica del programa Componen las músicas y la BSO del programa	Director del programa
Dirección	Realizan la dirección del programa	Depende de RAI / responden al Director del programa para la dirección de la emisión en directo de <i>Annozero</i>
Dirección de producción	Gestión del presupuesto del programa y toda la gestión organizativa del programa Coordinación de los equipos CPTV/ Gestión colaboraciones externas /Gestión de las relaciones con el departamento de Marketing de RAI, y de Rainet Organizan las desplazamiento de los corresponsales	Dependen de RAI y responden al Director del programa

Elaboración propia a partir de Notas de campo, 7/02/2011

II. ANNOZERO Y SU ESPACIO EN LA WEB EXPLICADO POR LA REDACCIÓN

1. Annozero explicado por la redacción

Una vez explicado el formato del programa por cómo se emite, el equipo productivo que lo realiza, su estructura y su organización, en esta sección el objetivo es ver de qué manera la propia redacción ha creado el programa. Lo que se quiere delinear es la percepción que tienen los propios autores y productores. Cómo describen el programa, cuál es su idea editorial y cuáles son los valores que le atribuyen.

Las condiciones peculiares con las cuales nace el programa, que se encuentra en la parrilla de programación de *Raidue* por sentencia del tribunal de Roma¹⁰¹, han condicionado, no solamente su idea editorial, sino también el valor que la propia redacción atribuye al programa y, por consecuencia, la relación con el público.

Los temas que se abordarán en esta sección con el fin de proponer una descripción del formato y del valor del programa según el entendimiento de los miembros de la redacción y las lógicas que están en la base de su producción, serán los siguientes:

1. La condición especial de la redacción que se siente como un grupo marginal respecto a la compañía.
2. La idea editorial del programa.
3. El proyecto editorial en relación al público.
4. El valor que la redacción atribuye al programa.

¹⁰¹ En el año 2002, el CDA de RAI decidió suspender el programa *Siuscià* de Michele Santoro a raíz de las presiones recibidas por parte del entonces *Presidente del Consiglio* Silvio Berlusconi. Con una sentencia, el tribunal de Roma juzgó injusta la decisión del CDA y ordenó la vuelta a la parrilla de un programa dirigido y creado por su propio conductor, Michele Santoro. En el año 2006, *Annozero*, el nuevo programa dirigido por Michele Santoro, empezó a emitirse en el segundo canal de la compañía.

1.1. “¿Nosotros? Un grupo de outsiders dentro de RAI”

Annozero empezó a emitirse en septiembre de 2006 por sentencia del tribunal de Roma. El tribunal impuso a la compañía televisiva la vuelta a la parrilla de la programación de *Raidue* de un programa dirigido por Michele Santoro. El anterior programa del mismo autor y director de *Annozero*, Michele Santoro, había sido *purgado* de las parrillas de los canales RAI a causa de las presiones que el CDA de la compañía recibió con las famosas declaraciones del *Presidente del Consiglio* Silvio Berlusconi, conocidas como el *Editto Bulgaro*¹⁰².

Entre los miembros de la redacción –de modo especial, en la visión de su director y editor que, como se ha visto anteriormente, representa el ADN del programa– existe la percepción de que *Annozero* es un programa incómodo, no apoyado por parte de la compañía. De hecho, el contexto en el que nace el programa ha condicionado el trabajo de la redacción: afecta a la creación y producción de los contenidos del mismo modo que condiciona la percepción que tiene la redacción del resto de la compañía.

Emitimos por una sentencia de la magistratura que la propia RAI todavía no reconoce, y continúa impugnando la sentencia en *cassazione*¹⁰³... A nosotros nos toleran solamente porque lo decidió un tribunal; si fuera por la dirección general de RAI, el programa no se emitiría (Director/Conductor de *Annozero*, 9/02/2011).

De acuerdo con las palabras del director del programa es evidente que a la redacción de *Annozero* se la considera una unidad productiva externa, no aceptada

¹⁰² Con esta expresión se hace referencia a las declaraciones que el *Presidente del Consiglio* Silvio Berlusconi hizo a propósito de la programación radiotelevisiva de la RAI y que han llevado a la suspensión de diferentes programas informativos y al despido de importantes figuras periodísticas del panorama televisivo italiano: “Editto Bulgaro (chiamato anche editto di Sofia, o diktat bulgaro) è un’espressione utilizzata nel dibattito politico italiano per indicare una dichiarazione rilasciata il 18 aprile 2002 dall’allora Presidente del Consiglio Silvio Berlusconi, durante una conferenza stampa in occasione di una visita ufficiale a Sofia, dichiarazione ribattezzata poi, dal giornalista Simone Collini de L’Unità, diktat bulgaro”. Wikipedia.com (http://it.wikipedia.org/wiki/Editto_bulgaro) [consultado 20/10/2012]. Entre otros, el CDA de RAI decidió suspender el programa *Siuscià* de Michele Santoro (emitido en el año 2002). El tema de la censura –estrictamente relacionado con el fenómeno de la interferencia política en el servicio público radiotelevisivo–, ha dominado el debate sobre la libertad e independencia del PSB en el contexto italiano (Mazzoleni 2005; Rothenberg 2009: 217).

¹⁰³ Último grado del juicio en el procedimiento judicial italiano.

por la propia compañía, que tiene que luchar contra esta para poder hacer su trabajo.

En esta RAI nada es posible... Está ocupada políticamente por el gobierno y completamente controlada. Se gastan energías en organizar el control y, al mismo tiempo, las redacciones gastan tiempo en defenderse para poder hacer su trabajo (Director/Conductor de *Annozero*, 9/02/2011).

Según su director, el hecho de que el programa se haya empezado a emitir por una sentencia del tribunal ha condicionado la capacidad del equipo para llevar a cabo su papel productivo de la manera adecuada.

Hemos vuelto a emitir en RAI después de cuatro años gracias a una decisión de la magistratura, esto ha condicionado nuestra actividad. Durante estos años no hemos podido modificar mucho la estructura narrativa del programa, nos hemos sentido un poco enjaulados en este sentido, porque cada idea de modificar el programa no podía realizarse, ya que la compañía nunca ha aceptado la sentencia del tribunal (Director/Conductor de *Annozero*, 9/02/2011).

En este contexto el director reconoce que, por una parte, existe la presión de los condicionamientos políticos, que paralizan la compañía y, por otro lado, la presión para conseguir los datos de audiencia, que se necesitan para legitimar la existencia del programa, han condicionado su historia y la capacidad de la redacción de producir un producto de calidad.

En este clima, ¿cómo se puede innovar? Es muy difícil. Es una empresa que ha perdido su razón... Ha perdido sus competencias, la capacidad de hacer productos, su eje más importante. *Annozero*, en este sentido, no ha innovado en realidad... Estamos emitiendo por sentencia de un tribunal, no por la voluntad y por la conciencia empresarial de la compañía. Esto hace que no tengamos la ayuda que necesitamos... Aunque sí, tenemos buenos datos de audiencia, pero esto no es un indicador de innovación y de calidad (Director/Conductor de *Annozero*, 9/02/2011).

Según la interpretación del director del programa, dentro de RAI hay una fractura entre la compañía y algunas redacciones –si no subyacen a las lógicas del control político– que las deja huérfanas del apoyo que necesitan para trabajar de manera

constructiva. Como consecuencia de todo esto, los miembros de la redacción perciben a la redacción como un “espacio ajeno respecto a la compañía. La redacción se siente un equipo productivo de alguna manera independiente y aislada. Como subrayan algunos, la marginalidad se refleja también en la colocación geográfica en el seno de la estructura productiva de la compañía.

Estamos aquí en Borgo¹⁰⁴, ¿has visto nuestros despachos? Esto también te da la dimensión de cómo nos valora la compañía. Al mismo tiempo, no está mal estar aquí, en esta isla, lejos del cuartel general; al fin y al cabo, nosotros queremos trabajar y tener nuestro espacio de libertad. Proponer algo diferente (Redactor, 4/02/2011).

El grupo productivo siente que tiene una misión social y política muy fuerte: la defensa del servicio público televisivo, entendido principalmente como un espacio libre de los condicionamientos y las presiones políticas¹⁰⁵. Así que los redactores consideran necesario guardar su posición de marginales para producir un programa periodístico y un *talk* político capaz de representar y defender la libertad de expresión en el seno del operador de servicio público radiotelevisivo.

1.2 El proyecto editorial del programa y la relación con el público

El proyecto editorial del programa claramente refleja el sentimiento de lucha del grupo productivo.

El nombre del programa *Annozero* es una clara referencia a la película de Rossellini *Germania Anno Zero*. Es el año cero después de la guerra, después del desastre: ¿cómo se puede reconstruir? Este es el punto de partida de *Annozero*. ¿Qué puede ofrecer un programa televisivo ante la desolación de una oferta televisiva y de una compañía televisiva que está ocupada políticamente? (Autor y redactor de *Annozero* 7/02/2011).

¹⁰⁴ *Borgo S Angelo* es una de las sedes de RAI en Roma, donde tienen su sede el cartel general del TGR y otros departamentos de la compañía. La de *Annozero* era la única redacción de programa que tenía su sede allí. Normalmente las redacciones de programa tienen que estar alojadas en la sede central de RAI: *Il Centro Produzioni di Via Teulada*.

¹⁰⁵ Las presiones políticas que sufrió la compañía para el cierre del programa fueron objeto de una encuesta judicial conocida como *Inchiesta di Trani* en la cual el Primer Ministro italiano fue investigado por soborno. Silvio Berlusconi fue acusado de haber presionado a uno de los miembros del AGCOM para que provocase el cierre del programa *Annozero* http://www.repubblica.it/politica/2010/03/12/news/inchiesta_a_trani_telefonate_per_bloccare_annozero_berlusconi_fece_pressioni_su_tgl_e_agcom-2602943/; http://www.corriere.it/cronache/10_marzo_15/trani-ghedini-dandini_298468b2-301c-11df-9bdf-00144f02aabe.shtml [consultado el 20/10/2011]

El punto de partida para los autores del programa se convierte, entonces, en la necesidad de crear un espacio televisivo novedoso, que no responda a un control político, producir un programa de información en el contexto de la televisión pública siendo capaces de estar *libres*¹⁰⁶ de las lógicas políticas. La redacción siente que tiene una misión de lucha contra el resto de la compañía y, sobre todo, con la gestión política del medio televisivo. En este sentido, el proyecto editorial de *Annozero* nace con la idea de crear una relación de alianza con el público.

Annozero ha nacido con la intención de captar a todo tipo de público que durante estos años se había distanciado de la televisión pública. Con el *Editto Bulgaro* mucho público activo había abandonado la televisión, se había movido hacia otras plataformas fuera de la televisión, ya que ésta se había quedado sin una oferta capaz de satisfacerlo. Después de que *Sciuscià*¹⁰⁷ dejara de emitirse, en la parilla de programación de la televisión pública no hubo ninguna oferta parecida como remplazo. El público dejó de ver la televisión y empezó a consumir otro tipo de contenidos (libros, documentales, espectáculos teatrales y, en especial, la televisión satelital que en estos años empieza su penetración en el mercado italiano, también). Con *Annozero* queríamos dirigirnos a este tipo de público que se había alejado de la televisión y también queríamos acercarnos a un público más joven (Autor y Redactor de *Annozero*, 7/02/2011).

Una de las ideas que se sitúa en la base del proyecto del programa entonces es una *alianza especial* con el público que los autores entienden, a su vez, como consumidores y como ciudadanos. En este sentido, la idea editorial es cubrir un vacío creado en la oferta de la televisión pública durante los años anteriores a la emisión de *Annozero* y volver a ofrecer un contenido a un público que estaba desilusionado con la oferta de la televisión pública, según los autores.

1.3 Los valores que la redacción reconoce al programa

A la hora de reconocer el valor de *Annozero* en términos generales, los redactores subrayan el trabajo sobre la estética formal de la edición del programa. En la

¹⁰⁶ El concepto de televisión libre y de televisión controlada es un tema muy discutido en la literatura italiana sobre el servicio público televisivo (Menduni 2002; Mazzoleni 2005; 2011; Mancini 2009). El concepto también de censura no es nuevo en el ámbito del servicio público televisivo italiano (Boria 2009: 97; Rothenberg 2009: 217), siempre ha sido uno de los temas del debate, que se ha intensificado a raíz de la especial condición del conflicto de interés.

¹⁰⁷ Programa de Michele Santoro emitido hasta el septiembre de 2002.

mayor parte de las entrevistas los miembros de la redacción subrayan el cuidado estético.

El valor del programa está en el cuidado de la gráfica, en la estética del plató, en la elección de la música. Creo que uno de los valores del programa es la atención a por los detalles. Trabajamos muchísimo en la realización formal del programa (Director/Conductor de *Annozero*, 9/02/2011).

Al mismo tiempo, el cuidado y atención formal no tienen que ver simplemente con las elecciones gráficas y escenográficas del plató, sino también –y de modo especial–, con la propuesta de los reportajes que algún miembro define como cinematográficos:

Uno de los valores del programa es el cuidado y atención de los reportajes que se inspiran en un estilo cinematográfico. Existe un cuidado especial en el montaje, en la elección de la música (Redactor de *Annozero*, 10/02/2011).

Otro de los factores que los redactores tienden a subrayar es la continua búsqueda de innovación en las fórmulas narrativas, que tienen como objetivo hacer más sencillos los contenidos informativos.

Hemos trabajado en la búsqueda de nuevas soluciones narrativas para poder explicar los hechos. Pensemos en las *docufictions* o docudramas, en las reconstrucciones de los hechos –¡juicios, sobre todo! –, con viñetas. Intentamos ser un laboratorio en esto. Buscando nuevas maneras de contar los hechos y hacerlos más asequibles al público (Redactor, 8/02/2011).

A parte de la calidad formal y de la tendencia a buscar nuevas fórmulas narrativas, uno de los rasgos característicos que los redactores reconocen al programa es el compromiso de la redacción a la hora de proponer una oferta libre de condicionamientos políticos y de crear un renovado espacio público en el programa. Con este objetivo, ponen el énfasis en la unidad narrativa de *Generazione Zero* que consideran la idea editorial innovadora del formato del programa.

La idea de incluir en el programa un espacio para los jóvenes la considero la verdadera innovación de *Annozero*... Llamar a participar en el debate a una generación que, hasta este momento, no estaba representada –el nombre *Generazione Zero*¹⁰⁸ viene de ahí [...] *Generazione Zero* la considero la elección narrativa más importante del programa, es decir, llamar a un joven para que cuente su historia en *prime time*, darle la posibilidad de interactuar con los invitados, darle visibilidad, ésta me parece la verdadera innovación del formato de *Annozero*. La idea, al principio, era poder buscar figuras capaces de ser líderes de opinión, por un lado, y, por el otro, de representar a los jóvenes que se quedaban excluidos en este tipo de programa, y hacer que se empezaran a aficionar de nuevo a un medio que tiene una audiencia siempre mayor (Redactor de *Annozero*, 7/02/2011).

El desarrollo de las actividades en la plataforma web se ha empujado a través de *Generazione Zero*, según sus redactores:

Generazione Zero, al final, ha acabado siendo un *work in progress* para la plataforma web (Director/Conductor de *Annozero*, 8/02/2011).

Según sus autores, su idea editorial ha supuesto la innovación del formato del *talk Annozero* respecto a las ediciones anteriores.

2. Annozero y su espacio en la web

Annozero ha sido una de las primeras redacciones de programa que decide aprovechar y apropiarse de la plataforma internet y construir, así, un espacio editorial que fuese útil al programa. A raíz de esta constatación, el objetivo de esta sección es explorar cuál es la percepción que tienen los miembros de la redacción de la plataforma internet; cuál es la función que le atribuyen y cuáles han sido las actividades realizadas en la plataforma por parte de la redacción a lo largo de los seis años de emisión del programa. Dicho en otras palabras, ¿cuál es el espacio editorial que la redacción ha construido en la web?

En primer lugar, internet, para los miembros de la redacción, es una plataforma distributiva que tiene que utilizarse en función de los contenidos. Permite dar mayor visibilidad al programa y, al mismo tiempo, adaptar y simplificar su visión:

¹⁰⁸ *Generazione Zero*, Generación cero, en castellano.

Internet es útil al programa porque permite acceder a un público más amplio que, quizás, no ve la televisión. La visión en internet del programa no depende de la emisión en directo en internet. Esta plataforma permite visionar el programa según lógicas diferentes. La gente en nuestra página puede ver el programa según lógicas que son independientes de cómo nosotros hemos creado el programa (Redactor de *Annozero*, 5/02/2011).

De la plataforma internet se tienen que entender los lenguajes y se tienen que estudiar contenidos específicos y adaptados al medio.

Para poder aprovechar la plataforma internet hay que crear los proyectos para internet desde el principio. Se tienen que estudiar fórmulas narrativas aptas para la plataforma y tienen que estructurar el formato de manera diferente. Proponer en la web los contenidos que se han emitido en televisión, bueno... esto no me parece *cross media*. El consumo de contenidos en un contexto multiplataforma es una cosa, realizar contenidos *cross media* es otra (Director/Conductor de *Annozero*, 9/02/2011).

Los redactores no consideran a *Annozero* un programa *cross media*. La plataforma internet sirve para dar mayor visibilidad al programa, permite llegar a más público, pero consideran que, para que *Annozero* se pueda llamar *cross media*, la plataforma internet hubiera tenido que aprovecharse desde el principio, cuando se ideó el programa. En la mayoría de las entrevistas, el dato que se muestra es que el uso de internet no se ha aprovechado suficientemente. Sin embargo, es verdad que se ha intentado ampliar el concepto del núcleo narrativo *Generazione Zero* a través de la creación de actividades *ad hoc* y contenidos específicos en internet.

Cuando creamos *Generazione Zero* pensamos en desarrollar el proyecto aprovechando también la plataforma internet, la web TV y otras iniciativas¹⁰⁹. Pero no creo que hayamos conseguido lo que al principio nos proponíamos. Aunque sí que lo hemos experimentado, al final, no hemos acabado encontrando una fórmula narrativa adecuada... *Generazione Zero* también es un núcleo narrativo que es más televisivo (Director/Conductor de *Annozero*, 9/02/2011).

¹⁰⁹ De la experiencia de la web TV y del *videochat* se hablará en las secciones siguientes (ver 2.2).

En esta misma línea, otro redactor recuerda cómo la desproporción entre los medios, en términos de audiencias y público, hace que la televisión continúe siendo más importante:

Yo creo que la gran innovación de *Generazione Zero* está en abrir una ventana en *prime time* a los jóvenes. Es decir, no hay que ser muy valientes para hacer que el concepto de *Generazione Zero* se expanda en la plataforma internet, la verdadera innovación del programa está en meter a un joven en el “balcón del plató” para que cuente su historia y dirija sus preguntas a la clase directiva (a los políticos y a los invitados del plató). Con esto no quiero infravalorar la importancia de internet, pero hay demasiada desproporción entre los dos medios y la ventaja de la televisión... (Redactor/Autor de *Annozero*, 8/02/2011).

Así, en esta misma óptica, la plataforma internet se convierte en:

...el principal vector de comunicación que utilizan los jóvenes. [...] No se puede seguir prescindiendo de ella. Al mismo tiempo, las acciones en internet tienen que tener una relación con los contenidos. Esto significa apropiarse de un nuevo lenguaje para interactuar con el público (Redactor/ Autor de *Annozero*, 8/02/2011).

Sin embargo, entre los redactores hay algunos que son más escépticos, que no ven bien la posibilidad de ampliar los contenidos. Al contrario, consideran que la mayoría de las veces en internet se acaba publicando una copia mal hecha del trabajo realizado para la plataforma televisiva y esto no sirve al programa.

Creo que, al final, crear contenidos específicos para la web sirve de poco al programa, lo desnaturaliza. Al final, *Annozero* es un programa de información con una atención a la realización formal de los contenidos que pretende ser cinematográfica. En la plataforma internet se perdería este cuidado por la forma que en la pantalla de un ordenador no se podría apreciar (Redactor, 7/02/2011).

Se enfatiza mucho el potencial de la interactividad que permite la plataforma internet. En la mayoría de las entrevistas se reconoce cómo el esfuerzo en la creación de contenidos específicos para la plataforma está focalizado en la posibilidad de interactuar con el público. Si, por un lado, internet se percibe como una plataforma de distribución que amplía las posibilidades de visibilidad de los

contenidos, que tiene un lenguaje propio y para la cual hay que adaptar los contenidos, por otro lado, según los redactores, internet es, sobre todo, una plataforma a través de la cual se puede tener un *feedback* del público.

La posibilidad de interactuar con el público, según los redactores, ha sido útil bajo diferentes puntos de vista: por un lado, para orientar las elecciones editoriales del programa y controlar el tipo de respuesta del público y, por otro, sobre todo, se ha aprovechado para crear movilización.

Durante la emisión en directo de cada programa voy apuntando los comentarios más importantes que el público va escribiendo en nuestras páginas de *Facebook* y *Twitter*, y, el viernes por la mañana, durante la reunión de la redacción, los voy comentando, y si no lo hago, alguien me pregunta, ¿qué dice el pueblo de internet? (*Community manager/Editor web, Annozero, 8/02/2011*).

Aprovechar los comentarios del blog, así como los de las redes sociales, sirve para sentir la “barriga del país”, es decir, lo que la opinión pública considera relevante.

Seguir los comentarios nos da pistas para la elección de los temas, nos ayuda a orientarnos y a saber lo que sería más relevante para nuestro público... Quiero decir, es importante saber lo que piensa “la barriga del país”, como la llama el conductor (*Redactor de Annozero, 7/02/2011*).

La interactividad que permite la plataforma, además, se ha aprovechado para la movilización del público por parte de la redacción en varias ocasiones.

Por ejemplo, internet ha sido muy útil para organizar *Raiprunanotte*¹¹⁰. Cuando se censuraron todos los *talk* políticos en marzo de 2010, el único canal de comunicación que teníamos con el público eran nuestras páginas en las redes sociales. Desde allí hemos organizado la movilización para la participación en el evento (*Redactor/Autor de redactor, 7/02/2011*).

¹¹⁰ *Raiprunanotte* fue el evento de protesta, organizado por la redacción de *Annozero*, coincidiendo con el cierre de los *talk* políticos durante el último mes de la campaña electoral de las elecciones administrativas en marzo de 2010. De este evento se hablará con más detalle en la sección siguiente. <http://www.youtube.com/watch?v=DJ5rTZ6TftE>

A causa de la condición especial de la redacción, que se considera como una redacción *outsider*, la plataforma internet se ha tenido y se ha convertido en un espacio de reivindicación. En este sentido, la utilización de la plataforma para la redacción adquiere un valor ideológico y político. De la misma manera, el entendimiento de la red corresponde también a una “válvula de escape” (redactor, 8/02/2011) que ha servido para poder crear una alianza con el público y defenderse de los ataques políticos de los que era objeto el programa. La alianza con el público se convierte en un factor fundamental para defender el programa del resto de la compañía “ocupada políticamente”, como la definen los miembros de la redacción. Un canal a través del cual poder reclamar la independencia del poder político.

En internet también la RAI ha intentado controlarnos... Al principio no se entendía si RAI tenía pensado un proyecto editorial que fuera por encima –y comprendiera– los proyectos editoriales en internet de todas las redacciones. Lo que nosotros pedíamos a la compañía era un espacio web neutro, que las redacciones pudiéramos aprovechar de manera espontánea según nuestra línea editorial (Director/Conductor de *Annozero*, 7/02/2011).

3. Annozero en la web: seis años de experimentación

La reconstrucción de las actividades en internet de los seis años de emisión del programa es el fruto de diferentes entrevistas a diferentes miembros de la redacción, así como a los cuatro diferentes encargados de la web que se han pasado el testimonio. De su reconstrucción es interesante ver de qué manera se han concretizado las ideas sobre la plataforma web en acciones prácticas y, también, la evolución de la aproximación a la plataforma por parte de los miembros de la redacción. Si se realiza un breve recorrido por la historia de las actividades desarrolladas se puede observar un camino de exploración de las posibilidades de uso de la plataforma emprendido por parte de los editores *web/community managers* en colaboración con diferentes miembros de la redacción.

Durante los seis años de emisión del programa, las actividades que ha desarrollado la redacción en la plataforma internet han sido pensadas de modo espontáneo por la redacción, que las ha desarrollado de manera autónoma, intentando apropiarse del nuevo medio en función de la producción del programa. Los proyectos editoriales llevados a cabo son diferentes, fragmentarios y, muchas veces, caóticos. Han sido una consecuencia de las experimentaciones *entusiastas*, como recuerda algún redactor, que denotan la voluntad, por parte de la redacción, de incluir el nuevo medio dentro de las dinámicas narrativas del programa con el fin de poder aprovechar sus posibilidades: por un lado, la interacción con el público y, por otro, las posibilidades narrativas.

Si se lleva a cabo un recorrido por la historia de los diferentes proyectos se puede asumir que están directamente relacionados con la historia y la formación personal de los editores que los han realizado, tal y como se desprende de las entrevistas y de las notas de campo:

En la entrevista al anterior editor web emerge cómo su pasado influyó en sus decisiones a la hora de realizar los proyectos: “Yo vengo del mundo del blog y creía mucho en las posibilidades de la interactividad de internet, quise experimentar en este sentido... Aunque me quedé un poco desilusionado”. La misma reflexión la hace L. que recuerda “Si no hubiera estado en Génova en el año 2008¹¹¹, si no tuviera el pasado que tengo, no creo que hubiera sido capaz de crear *Raipèrunanotte*”. El actual editor web también, contándome las ideas que tiene pensado proponer al director, comenta cómo le gustaría desarrollar proyectos que tengan que ver con su formación, con lo que le gusta “Yo vengo de la radio... lo que me gustaría hacer es llevar un poco de mi profesionalidad a este trabajo” (Notas de campo, 10/02/2011).

Los proyectos web están estrictamente relacionados con el editor web que los ha realizado. Hay cierta tendencia a destacar la paternidad artística.

Pregunto al redactor cuáles son los proyectos realizados en la web y me contesta: “¡Sí, en internet hemos experimentado bastante! Al principio la web TV, luego entró en la redacción un encargado, F. y se experimentó mucho la interactividad... Ahora, después

¹¹¹ El editor web se refiere a su experiencia en *Radiogap*, una radio independiente que realizó la cobertura del evento del G8 de Génova en el año 2002.

Raiprunanotte y lo que hizo Lorenzo (era uno que tenía mucha iniciativa) no sé, creo que las actividades más importantes son las redes sociales” (Redactor). Este redactor no es el único que asocia los proyectos realizados en internet a la figura del editor web. En otras entrevistas hay un reconocimiento de paternidad del proyecto: “Cada uno de los editores web ha aportado algo, según sus intereses y por su formación, supongo... Está claro que la iniciativa de más éxito ha sido *Raiprunanotte* y ha sido posible gracias al editor web” (redactor). Parece que la percepción de los demás redactores respecto a las actividades de la web, son “otra cosa” con relación a su trabajo y, de la misma manera, reconocen al editor web la única responsabilidad y autoría de las actividades realizadas para la plataforma web (Notas de campo, 18/02/2011).

Durante los seis años de emisión del programa ha habido cuatro editores web diferentes y cada uno de ellos ha desarrollado actividades diferentes y ha dejado su “huella”. Se pueden destacar en tres etapas el uso de la plataforma. Una primera fase de experimentación entusiasta, ingenua y caótica, en la cual el objetivo de los redactores ha sido experimentar y encontrar fórmulas narrativas adaptadas a la plataforma. Una segunda, en la cual la experimentación se concentra más en las formas de interacción con el público y en las fórmulas de apertura participativas. Por último, una tercera que coincide con la decisión por parte de la redacción de realizar un primer perfil en las redes sociales, una estabilización de las rutinas productivas y la utilización de la plataforma internet como canal de movilización.

3.1 La etapa entusiasta: Experimentación de nuevas formas narrativas

Durante la primera edición de *Annozero* (2006/2007), el programa ya tenía una web propia. *Annozero.rai.it* era poco más que un escaparate donde lo único que se proponía era una ventana que conectaba la página al *player* vídeo rai.tv.

Mi compañero y yo, que teníamos un *background* informático, empezamos a contactar con Rainet para implementar la página y organizamos el foro. Lo que buscábamos era que los participantes discutieran entre ellos y se generara un debate (I Editor web, 4/02/2011).

Cuando empezamos a crear la web TV era para poder ampliar la sección de *Generazione Zero*. En la edición en directo del programa, *Generazione Zero* tenía mucho potencial, pero, al mismo tiempo, los tiempos del programa no permitían profundizar en los temas, así que nos propusimos ampliar este espacio creando una emisión web del programa en el cual los telespectadores participaban llamando en directo (Redactor y I Editor web, 7/02/2011).

En la base de la idea de la web TV existe una percepción de que la plataforma web sirve para complementar las carencias del medio televisivo, especialmente en términos de tiempo. La idea de la web TV nace, por un lado, para ampliar el espacio del debate, sobre todo para un público más joven en la web. Sin embargo, también sirve para alimentar la producción de *Generazione Zero*, tal y como lo explica el redactor:

Por un lado, la emisión en la web de *Generazione Zero* servía para ampliar el espacio del debate en internet. Por otro lado, se aprovechaba del programa con el fin de poder buscar historias y protagonistas interesantes para la edición televisiva. Con la selección de las llamadas se tenía un *feedback* muy interesante con el público y, sobre todo, nos ha pasado que encontramos historias interesantes (Redactor y I Editor web, 7/02/2011).

Generazione Zero se emitía en *streaming* en la misma web del programa y por su realización los tres redactores trabajaban con una unidad de Rainet:

La producción del programa implicaba las mismas rutinas que la emisión de un pequeño programa. Un equipo de Rainet llegaba desde Teulada¹¹³ para ayudarnos a dirigir la emisión en directo y ayudar a los redactores con la selección de las llamadas. Además, teníamos que quedarnos más horas. Aparte de tener que hacer todas las demás cosas de la redacción, teníamos que quedarnos para la emisión web (redactor y I editor web, 7/02/2011).

A pesar de las motivaciones, se abandonó el proyecto de la plataforma web porque, por el esfuerzo que suponía para el grupo de trabajo, los resultados no “compensaban”, como comentan los redactores.

¹¹³ Via Teulada es la sede de la RAI donde se encuentra el cuartel general de Rainet, mientras que la redacción de *Annozero* se encontraba en el edificio de Borgo Sant’Angelo, otra sede de RAI.

La producción de este pequeño programa nos representaba mucho trabajo y para obtener bajos resultados... Es decir, tuvimos buenos resultados de tráfico pero su impacto no era relevante. Al final, era mucho trabajo añadido que no generaba mucho impacto (Redactor y I Editor web, 7/02/2011).

El problema de la web TV, según los redactores, era también de tipo conceptual, como subraya el director del programa:

La web TV no era una fórmula adecuada. ¿Para qué producir una pequeña emisión para la web en directo? Esto no es aprovechar la posibilidad del medio, simplemente producíamos un contenido televisivo en la web... Lo dejamos porque no funcionaba para la web, teníamos mucho trabajo y no compensaba su impacto (Director/Conductor de *Annozero*, 10/02/2011).

Otro de los problemas que los redactores destacan es las dinámicas de los debates que se realizan con la interactividad, ya que uno de los objetivos que se proponía con la web TV era la creación de una comunidad de participantes.

Generar un debate era uno de nuestros objetivos, pero en lugar de generarse un debate entre los internautas en el foro, se generaba un debate con los conductores y este no era nuestro objetivo (redactor y I Editor web, 7/02/2011).

3.2 La etapa participativa. La participación, una quimera

A pesar de que la experiencia de la web TV se abandonara, hubo una toma de conciencia de la importancia de encontrar fórmulas narrativas que permitieran aprovechar la web. La experiencia de la web TV fue una experiencia que sensibilizó a la dirección de la redacción hacia la organización de un equipo productivo para la plataforma internet. Así que se decidió encargar a una persona que se ocupara de la alimentación de la página web y de las actividades en internet. Se abrió, entonces, una segunda etapa de experimentación de las modalidades participativas.

Organizamos *Adesso tocca a te*. Con esta iniciativa nos proponíamos llamar a participar a nuestro programa a jóvenes de entre 18 y 30 años, y crear, así, una plataforma participativa de jóvenes para organizar, de manera activa, la sección *Generazione Zero*. Los usuarios tenían que enviar un vídeo de cinco minutos en el cual se presentaban y

contaban su historia, mientras que nosotros íbamos seleccionando a los participantes (II Editor web de *Annozero*, 11/02/2011).

Fig. 22. *Annozero, adesso tocca a te!*



Archivo de la redacción

La idea que estaba en la base del programa *Adesso tocca a me*, era la de encontrar a jóvenes capaces de interactuar con los invitados en el plató, y la de alimentar al núcleo narrativo de *Generazione Zero*. La iniciativa tuvo mucho éxito y llegaron a la redacción más de 400 vídeos. Aún así, la experiencia del UGC no fue muy satisfactoria para la redacción, tal y como explica el editor web:

...de estos videos al final no se podían utilizar muchos, no tenían un estándar adecuado que fueran capaces de pegar con el flujo del programa, eran vídeos amateur y hubieran roto la continuidad formal del programa, además no tenían la fuerza que nosotros buscábamos. Por ejemplo, las historias no eran suficientemente eficaces, y no veíamos estos vídeos capaces de dialogar con el debate en el plató (II Editor web de *Annozero*, 11/02/2011).

El entusiasmo inicial de las posibilidades de interacción con el público dejó paso a la desilusión sobre la herramienta del UGC. La posibilidad de diálogo entre la producción amateur y un programa como *Annozero* se consideró muy limitada:

Esta experiencia fue muy interesante para mí también. Por primera vez me di cuenta de que era difícil conectar la lógica del UGC en una emisión televisiva. De alguna manera, me desilusioné con esta herramienta. Me di cuenta de que hay una diferencia muy grande

entre el profesionalismo y la producción amateur, y no es muy fácil hacer que los contenidos producidos por un público amateur dialoguen con un programa de *prime-time* como *Annozero*...Creo que, al final, es una herramienta sobrevalorada. Es decir, los vídeos de la gente no pueden utilizarse en un contexto como un programa televisivo, sin que se trabajen un poco profesionalmente. Y lo digo yo que me aproximé al periodismo después de haber sido un *blogger*. Las lógicas son diferentes (II Editor web de *Annozero*, 11/02/2011).

Una vez abandonada la experiencia del UGC, se optó por implementar la web con un blog en el cual los usuarios tenían la posibilidad de comentar las publicaciones de la redacción.

Optamos por tener un blog. Era la temporada 2008/2009. El blog de Grillo¹¹⁴ en aquel entonces estaba teniendo mucho éxito, y el blog como herramienta estaba muy de moda. El director tenía la idea de organizar en la web un pequeño espacio editorial que decidió llama *Vaf* (Valoración en frío), y allí los usuarios podían participar dejando sus comentarios. (II Editor web de *Annozero*, 11/02/2011)

El propio conductor del programa era quien escribía las publicaciones del blog, los demás redactores no participaban en la alimentación del espacio web de la página. El blog tuvo mucho éxito en términos de participación y en términos de impacto mediático *tenía muchas visitas y se citaba en los periódicos también*, recuerda el ex editor web (11/02/2011), pero suponía, también, un trabajo muy importante de moderación que, para una sola persona, era difícil de asumir, así que esta experiencia también se cerró un par de meses más tarde. Con el cierre del blog termina la segunda etapa de la experimentación de la plataforma web por parte de la redacción.

3.3 La etapa de las redes sociales, del videochat y de la movilización. El experimento *Raiprunanotte* y *Tutti in piedi*

En la tercera etapa de experimentación en la plataforma web por parte de la redacción de *Annozero* empieza la exploración de las redes sociales, se

¹¹⁴ Beppe Grillo es un actor cómico que empezó un movimiento de activismo a partir de su blog www.beppegrillo.it del cual nació el *Movimento5Stelle* (movimiento 5 estrellas).

reestructura la web del programa, y se realiza uno de los eventos más importantes de movilización política de la redacción.

En la temporada del 2009/2010 Rainet estaba reestructurando todas las páginas web de los programas, así que en aquella ocasión tuvimos que colaborar con Rainet para reelaborar la web, que, claramente, se reestructuró según la gráfica de la compañía” (III editor web de *Annozero*, 18/02/2011).

Si, por una parte, la reestructuración de la web del programa se insertaba en un proceso más amplio de renovación y coordinación de la presencia en la plataforma internet por parte de la compañía, también es cierto que la redacción del programa colaboró activamente con Rainet en la organización de la web. De hecho, se ideó conjuntamente la reestructuración del archivo de vídeo del programa, al que se integró una sección en la cual los contenidos estaban organizados por temáticas.

Cuando decidimos colaborar con Rainet en la redición de la web, lo que nos parecía importante era idear la posibilidad de ver el programa. Queríamos que la visión del programa fuese más fácil. Decidimos crear un archivo de vídeos de manera que fuera posible visionar el programa en fragmentos bien organizados. Una de las funciones principales de la web creíamos que era la de facilitar la VOD (III editor web de *Annozero*, 18/02/2011).

Con la reestructuración de la web, el blog se suprimió. Sin embargo, la posibilidad de interacción con el público se trasladó a las páginas de las redes sociales. Del blog de la web quedó una sección de noticias, donde el director del programa continuaba publicando sus comunicados y sus VAF. La sección de noticias donde se publicaban los VAF era un canal de comunicación en el que, como recuerda el editor web (18/02/2011), quedaba reflejado el *peso político* del conductor.

Visto el peso político del conductor y la situación peculiar del programa que sufría los ataques políticos -que se traducían en ataques de la misma RAI al director del programa- la sección VAF acabó siendo una válvula de escape y un importante canal de comunicación del director con el público” (III editor web de *Annozero*, 18/02/2011).

Fig. 23. Ejemplo de una publicación del blog de *Annozero*¹¹⁵



Archivo de redacción

Con la desaparición del blog, las redes sociales adquieren mucha importancia en la estrategia de la redacción del programa en la plataforma internet. El factor que motivó el abandono del blog y la adopción de las redes sociales no fue solamente el hecho de que las páginas en *Facebook* y *Twitter* permitan aumentar la comunidad de seguidores y participantes, sino también porque permiten una gestión más ágil de la interacción con el público.

La función del blog derivó en abrir las páginas de *Facebook* y *Twitter*. Era mucho más fácil gestionar las páginas en las redes sociales que gestionar y moderar el blog de la web, que pertenecía a RAI, y fueron muy importantes para movilizar al público para *Raipermanotte*” (III Editor web de *Annozero* 18/02/2011).

Las redes sociales, en este sentido, acabaron siendo el canal de comunicación con el público más aprovechado por la redacción, el más cómodo y ágil. La función de la web, entonces, se limita a alojar los archivos de vídeos del programa así como el *streaming* y la sección VAF se configura como un canal de comunicación, sobre todo del conductor del programa. A pesar de las fuertes limitaciones que la

¹¹⁵ El 27 de septiembre de 2010 el conductor del programa, Michele Santoro, publica su declaración de la renta en la web del programa. http://www.corriere.it/politica/10_settembre_27/santoro-cud_0a3a5d5c-ca33-11df-9db5-00144f02aabe.shtml ; http://www.repubblica.it/politica/2010/09/27/news/santoro_cud-7480398/ ; http://www.adnkronos.com/IGN/News/Spettacolo/Santoro-Cud-sul-web-divide-i-conduttori_311028414021.html [consultados 10/10/2012]

redacción reconoce a la web, ésta acaba siendo un espacio que la *redacción outsider* empieza a sentir como propio.

La idea de los vídeos es otra de las experiencias de la redacción en el espacio web. Gracias a la iniciativa del editor web, la web del programa vuelve a tener un espacio participativo. Con los *videochat* la idea es desarrollar un espacio en la web donde los corresponsales y los autores del programa están llamados a interactuar con el público. El viernes, día después de la emisión en directo, a las tres de la tarde, el corresponsal que había realizado el reportaje central del programa estaba invitado a responder en directo a las preguntas del público que participaba en el *videochat*. Si en las demás experiencias realizadas por la redacción la idea era aprovechar la plataforma internet para el desarrollo de los contenidos del programa TV, en el caso de los *videochats*, a partir del programa emitido en televisión, se intenta desarrollar el proyecto en la web.

Con el proyecto de los *videochats*, la idea era ampliar la ventana de los reportajes en la web, y hacer el espacio de interacción con el público más definido y relacionado con el programa (III Editor web de *Annozero*, 18/02/2011).

Por otro lado, los *videochats* son el primer intento de involucrar al resto de la redacción en la producción de los contenidos para la web.

Intentamos que los corresponsales participaran. Sin embargo, la verdad es que no fue muy fácil involucrarlos en este proyecto. El viernes a las 12 nos teníamos que desplazar a Vía Teulada¹¹⁶ y muchas veces ellos tenían que viajar para los reportajes del siguiente programa [...] y, seamos sinceros, no había mucho interés... Se sentían más motivados en realizar sus reportajes para la emisión en televisión, no había mucha sensibilidad para el proyecto en la web (III Editor web de *Annozero*, 18/02/2011).

A pesar de que, en este caso, la idea editorial se consideraba adecuada y los *videochats* se consideraban un contenido que permitía que la plataforma web fuese útil e interactuara de forma novedosa con la emisión televisiva, la falta de colaboración llevó a una pérdida de interés en el proyecto.

¹¹⁶ La sede principal de RAI en Roma, donde se encuentra, entre otros, la sede general de Rainet.

Después pasó lo de la censura y nos pusimos a organizar *Raipermanotte*, así que lo dejamos, y cuando el programa volvió a emitirse estábamos cansados de trabajar gratis (III Editor web de *Annozero*, 18/02/2011).

La movilización representa la motivación más importante que ha empujado a la redacción a desarrollar nuevos proyectos para la plataforma web. La realización del evento *Raipermanotte*, así como el evento *Tuttinpidi*¹¹⁷, constituyen el clímax de las actividades de movilización realizadas por el grupo de *Annozero*.

En marzo de 2010, a propósito de las elecciones regionales, el CDA de la RAI emitió un comunicado donde anunciaba la suspensión temporal de los siguientes programas de actualidad informativa: *Porta a Porta (Raiuno)*, *Annozero (Raidue)*, *L'ultima Parola (Raidue)*, *Ballarò (Raitre)*, en aplicación del *Regolamento della Commissione Parlamentare di Direzione Generale e di Vigilanza del Servizio Radiotelevisivo*¹¹⁸. La decisión, primero de la comisión y, después, del CDA¹¹⁹, causó reacciones de indignación por parte de la opinión pública italiana¹²⁰.

En reacción a esta comunicación, con el fin de protestar contra la suspensión del programa, el conductor Michele Santoro, junto con el equipo de la redacción de *Annozero*, se organiza –apoyado por el sindicato de la compañía USIGRai y de la federación de la prensa italiana FNSI–, para realizar un evento televisivo que fue emitido en una plataforma multimedia. En la emisión del programa participaron una red de emisoras televisivas nacionales y locales –200 emisoras locales en todo

¹¹⁷ *Signori entra il lavoro. Tuttinpidi* fue otro evento televisivo organizado por la redacción de *Annozero* debido a, y en colaboración con, la FIOM –sindicado italiano– el 17 de junio de 2011 http://it.wikipedia.org/wiki/Tutti_in_piedi [consultado el 10/10/2012]; <http://www.youtube.com/watch?v=0rSqfVOhdag> [consultado el 10/10/2012];

¹¹⁸ Comisión parlamentaria bicameral establecida en el año 1975 con el objetivo de garantizar el pluralismo en el servicio público televisivo. La comisión se reunió el 9 de febrero de 2010 para decidir las reglas en vista de las elecciones administrativas que se habrían celebrado los siguientes 28 y 29 de marzo.

¹¹⁹ <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2011-03-30/stop-talk-show-agcom-064024.shtml?uuid=AaPcpeKD&fromSearch> ; http://www.corriere.it/politica/10_marzo_01/cda-rai-stop-talk-show_b7dd4ca2-252a-11df-98c5-00144f02aabe.shtml ; http://www.repubblica.it/politica/2010/03/15/news/conferma_sospensione_talk-2675547/ ; http://www.corriere.it/politica/speciali/2010/elezioni/notizie/rai_cda_sospensione_talk_show_b7453120-3041-11df-9bdf-00144f02aabe.shtml

¹²⁰ http://www.repubblica.it/politica/2010/03/01/news/bonelli_ricoverato-2466634/

el territorio nacional transmitieron el programa en sus frecuencias– , al mismo tiempo que se emitió en *streaming* en las páginas de los más importantes periódicos –*Articolo21* (periódico online por la defensa de la libertad de prensa), *ilFattoQuotidiano* (periódico online), *SKY TG24* (SKY 100 y 500), *Current TV* (SKY 130), *Rai News 24* (aunque no integralmente) *YouDem Tv*, *RED TV*, *Repubblica Radio TV*, *T-SAT* y *Libera*. Gracias a esta red de emisoras, el evento televisivo tuvo un 13% de audiencia¹²¹.

La tendencia que los redactores tienen es de destacar, sobre todo, el valor del experimento en su dimensión política. Es decir, que *Raipermanotte* se percibió y se valoró, principalmente, como un evento de movilización por la libertad de expresión, en línea con las iniciativas que han caracterizado a las culturas de oposición bajo el gobierno de Berlusconi (Albertazzi, Book, Ross, Rothemberg 2009) y *Tuttinpiedi* también, tal vez aún más, ya que se asoció con la fiesta de uno de los sindicatos italianos más antiguos¹²². El propósito de esta sección es el análisis del impacto del evento en términos productivos dentro de la redacción. Es decir, el objetivo es destacar el significado que los diferentes miembros de la redacción han atribuido a la iniciativa.

Raipermanotte no ha sido un programa *cross media*, más bien ha sido un evento multiplataforma. Al final eran los mismos contenidos de *Annozero*, simplemente distribuidos en una plataforma alternativa a RAI y diversificada. El que creo que ha sido su significado es lanzar un desafío: ¡ojo! los canales generalistas no son la única vía posible para emitir contenidos televisivos. ¡La censura ya no funciona! (Redactor de *Annozero*, 7/02/2011).

Según los redactores, el valor del “experimento” *Raipermanotte* no sólo está en el impacto que ha tenido en el programa en términos de audiencia –a raíz de la iniciativa, la audiencia de *Annozero* creció de media 5 puntos–, sino, sobre todo, más en general, en el impacto que ha tenido para el entendimiento de la relación entre la televisión e internet por parte de la redacción y por parte del público.

¹²¹ <http://www.slideshare.net/SitoH2/analisi-dellaudience-di-raipermanotte>

¹²² *Tutti in piedi*, de hecho, lo se organizó la propia redacción de *Annozero* con motivo de la fiesta del 110º aniversario del sindicato del metal Fiom.

Con *Raiprunanotte* hemos creado un evento de rebelión, de alguna manera. Y, claro, a nivel técnico esto ha sido la *venganza de los nerds* (III Editor web de *Annozero*, 7/02/2011).

El evento *Raiprunanotte* ha representado la culminación del compromiso político de la redacción. Su protesta por la censura de los *talk* se convirtió en una experiencia que nace de la constatación de la importancia de aprovechar la plataforma web y sus potenciales interactivos con el objetivo de tener el respaldo de la sociedad civil a la hora de continuar emitiendo el programa.

Raiprunanotte ha sido posible, sobre todo, porque hemos conseguido llevar a cabo una buena estrategia de distribución. En esto el trabajo de L. ha sido determinante. Cuando estábamos pensando en la distribución de la señal de esta manera (Michele Santoro, 10/02/2011). L. se ha ocupado de la distribución, ha sido un editor web de mucha iniciativa (Redactor de *Annozero*, 7/02/2011).

Sí, por una parte, con el evento en la redacción ha habido una toma de consciencia de la importancia de las actividades en la web, por otra parte, se ha reconocido la importancia de la figura del editor web que, con su capacidad estratégica, ha sido una de las figuras clave en la realización del evento.

III. EL CENTRO ESTRATÉGICO DE LA PRODUCCIÓN *CROSS MEDIA*: LA REDACCIÓN DE *ANNOZERO*, FÁBRICA DE INNOVACIÓN

De cuanto se ha dicho en las secciones anteriores, lo que resulta evidente es que la redacción tiene un papel activo en la elaboración de la estrategia multiplataforma. De manera espontánea, autónoma y –de cierta manera– caótica, se ha lanzado a la experimentación de la plataforma web. Ésta no se ha considerado como una simple plataforma distributiva, sino que ha servido para construir la imagen del programa (Caldwell 2006) y, también, para explorar y aprovechar las posibilidades interactivas que ofrece la plataforma (Doyle 2010). La redacción ha decidido la estrategia editorial sobre la base de las posibilidades técnicas proporcionadas por Rainet. En este sentido, también se puede decir que el papel de la redacción en la elaboración de la oferta multiplataforma ha sido clave. El caso de *Annozero* ha sido simbólico, ha funcionado como verdadero motor y fuente de inspiración para la filial¹²³. El espacio web del programa, ha sido construido en función de los contenidos producidos para la emisión televisiva. En este sentido, la redacción ha sido la que se ha ocupado del diálogo y de la coordinación editorial de las dos plataformas y ha tenido la intención de poder aprovechar sus potencialidades en sentido narrativo. Es decir, que para los miembros de la redacción la estrategia multiplataforma ha significado un esfuerzo editorial que, en términos organizativos, se traduce como la institución de un perfil profesional específico que cuida la presencia del programa en la plataforma web y que, al mismo tiempo, estudia una estrategia editorial de coordinación entre los contenidos emitidos en televisión y los publicados en la web.

En la base de todo este esfuerzo constante y continuado por hacer que el programa ganara un espacio en la plataforma web, no se puede negar que haya influido la especial condición de la redacción de *Annozero*, programa nacido por sentencia de

¹²³ A raíz de las iniciativas de la redacción de *Annozero*, las demás redacciones de *talk* de RAI han empezado a emprender procesos de apropiación de la plataforma web (Manager Content de Rainet, 17/02/2011). Un caso emblemático es el caso de *Porta a Porta*, otro *talk* de la compañía que, después del éxito en la web de *Annozero*, comisionó a Rainet el *restyling* de la web del programa.

un tribunal. La fractura percibida por el grupo de trabajo con el resto de la compañía ha determinado que el programa fuese un precursor sobre la utilización de la plataforma web en función de los contenidos TV. Todo esto hizo que la redacción aprovechara los retrasos de la compañía respecto a la utilización de la plataforma web, con el fin de poder construir un espacio propio y original. La búsqueda continua de nuevas fórmulas narrativas en la plataforma web, así como de fórmulas que permitieran la participación del público en el programa, tienen su razón de ser en la batalla política por la defensa de la libertad de los poderes políticos emprendida por el conductor del programa. En este sentido, el espacio propio creado en la web por parte de la redacción constituye un espacio de rebelión de la redacción contra la compañía y, al mismo tiempo, un espacio de movilización política. Aunque entre los miembros de la redacción haya una fuerte consciencia sobre la importancia de la integración entre la producción televisiva y la producción para la plataforma internet, y, por consecuencia, la posibilidad de crear un programa *cross media*, el valor que atribuyen a los proyectos para la web todavía es escaso en comparación con el valor que atribuyen a la producción del programa televisivo. Para los miembros de la redacción, *Annozero* todavía es un producto básicamente televisivo, al cual se está intentando integrar la utilización de la plataforma web, que se queda, según la opinión de los redactores, esencialmente en un canal distributivo de promoción de los contenidos. Sin embargo, a pesar de que *Annozero* no sea un programa *cross media* –porque no está pensado desde su génesis para estar en las dos plataformas, como especifican los miembros de la redacción–, la interacción entre la producción para la plataforma TV y la plataforma internet existe y se concretiza en acciones específicas realizadas por un perfil profesional específico, en unos flujos de trabajo y rutinas productivas específicas.

El propósito de este capítulo es poner en evidencia las dinámicas de interacción entre la línea productiva tradicional y las nuevas líneas de producción. Responder a la pregunta de cuáles son los elementos que construyen la interacción entre la redacción y el departamento de Rainet, responsable de la producción multiplataforma, es el objetivo de esta sección. En primer lugar, definir la función del editor web; determinar su perfil profesional y relacionar el perfil con la cadena

de valor del programa resulta esencial para entender los mecanismos de funcionamiento de la interacción entre la producción para la TV y la web, en la redacción. En segundo lugar, resulta esencial definir también la relación que se establece entre la redacción y Rainet. Más concretamente, a este propósito, el objetivo es determinar las dinámicas de comunicación y de colaboración entre las dos unidades productivas en términos de flujos de trabajo, tema central para entender, en sentido más general, los procesos productivos *cross media*.

1. ¿Quién? El perfil híbrido del editor web

Hay una sola persona dentro de la redacción que se ocupa de internet y a esta persona se le reconoce la responsabilidad de la alimentación de los contenidos en la plataforma web y su gestión. Es el responsable de la interacción entre la línea productiva tradicional y las nuevas líneas productivas dentro de la redacción. El resto de la redacción que, como se ha mencionado anteriormente, se compone, principalmente, de periodistas, no está involucrado en la producción de los contenidos para la plataforma internet más que marginalmente –cuando, por iniciativa del editor web, los demás periodistas están llamados a participar en el *videochat*, por ejemplo, o en la web TV. Las prioridades productivas de la redacción son la elaboración de las actividades periodísticas tradicionales y la ideación de la narración televisiva. Así que el editor web es la figura central para entender la elaboración de la oferta multiplataforma dentro de la redacción. A partir de esta consideración, el objetivo de esta sección será definir su perfil profesional y su posición en el contexto productivo de la redacción, así como describir sus actividades productivas.

1.1 Un perímetro en evolución: definición de la identidad

Definir el “perímetro” del perfil profesional del editor web dentro de la redacción no es una tarea fácil. Su identidad, así como las actividades que desarrolla en la redacción, son diferentes; no se corresponden exactamente con las del periodista convergente (Cottle y Ashton 1999; Masip Micò 2009; Salaverría 2009; Avilés, Carvajal 2008). De la misma manera, no se puede decir que este perfil coincida con el perfil técnico del *system manager* que opera en los departamentos encargados de la producción multiplataforma (Scolari *et al* 2006: 33). Por un lado,

se le reconoce como un perfil diferente respecto al perfil periodístico, ya que sus tareas no se podrían definir periodísticas, al mismo tiempo que no se puede decir que este perfil realice exclusivamente tareas técnicas.

Dentro de la misma redacción no existe un acuerdo a la hora de definir el “responsable de internet” con un nombre concreto. La denominación del responsable de la plataforma internet va cambiando y no está clara, para los propios encargados:

No hay mucho acuerdo a la hora de dar un nombre al responsable de la plataforma internet, hay cierta inseguridad por parte de los propios encargados a la hora de definirse: “soy el *community manager*”, me dice el actual, mientras que, entrevistando a uno de los ex encargados, que tuvo un pasado de *blogger* y de *entusiasta de la web* –como me dice–, se considera un editor web. El anterior editor web, que trabajó en la temporada pasada, cuando se decidió a crear la página del programa en las redes sociales, se refiere a sí mismo como *community manager* y como editor web al mismo tiempo (Notas de campo, 20/02/2011).

Así como para los encargados de la web, para los diferentes miembros de la redacción aún resulta más difícil definir el papel desarrollado por sus compañeros.

En las preguntas genéricas sobre internet que dirijo a los diferentes redactores, muy pocos tienen un nombre preciso con el cual referirse al editor web. Una de las redactoras me dice “S. se encarga de alimentar los perfiles de *Facebook* y *Twitter* con los contenidos de nuestro programa.”. Mientras D. “la verdad es que no sabría cómo llamarle, editor web..., ¿tal vez? me parece el más apropiado”. Parece que los que tienen una idea más clara de lo que hace el editor web son sus vecinos de mesa, con los que comenta, sobre todo, las reacciones de los usuarios de *Facebook* y *Twitter* en las páginas (Notas de campo, 20/02/2011).

Se podría decir que este perfil todavía tiene una identidad débil¹²⁴ y está en búsqueda de su identidad, que, en términos prácticos, se corresponde con la definición de su papel en el grupo de trabajo. La dificultad para encontrar una

¹²⁴ Se utiliza este adjetivo porque, en parte, no se han definido los perímetros de este perfil y, al mismo tiempo, es nuevo y es el producto de un proceso innovador inseguro y, en cierto modo, casual, emprendido por la propia redacción. En este sentido, al editor web le falta todavía legitimidad (Suchman 1995).

definición del perfil se debe, en buena parte, a la falta de un único entendimiento de la función de la web respecto al programa, así como a una verdadera planificación de las actividades relacionadas.

A pesar de que no hay una denominación uniforme/única, se ha elegido la denominación de editor web, en las diferentes entrevistas realizadas, no solamente en la redacción de *Annozero*, sino también en otras redacciones y unidades productivas de RAI¹²⁵. Se ha inclinado por esta definición también porque se puede considerar la más completa, la que más fielmente puede definir las tareas realizadas por los diferentes trabajadores. La función de este perfil no se puede reducir a la sola gestión de los perfiles de las redes sociales, como sugeriría la definición de *community manager*, y, al mismo tiempo, hay una serie de decisiones editoriales que, en mayor o menor medida, según los casos, estos perfiles están llamados a efectuar. Es decir, que es este perfil el que decide la estrategia en la plataforma web. Sin embargo, la prioridad reservada a las actividades de producción de la narración televisiva respecto a las actividades relacionadas con la plataforma web –que, en más de una ocasión, los diferentes miembros de la redacción definen secundarias–, determinan cierto grado de marginalidad¹²⁶ a las actividades productivas del editor web y, por consecuencia, a su perfil profesional.

Por parte de los demás miembros de la redacción existe cierta tendencia a encuadrarle como un perfil técnico, sin reconocerle una función editorial específica.

Hay una genérica percepción de su trabajo como “otro” respecto al trabajo periodístico que se desarrolla en la redacción, “lo importante es que consigamos contar la realidad”, me aclara uno de los corresponsales. “Lo que hace el editor web es hacer que los contenidos del programa sean visibles en la plataforma internet y hacer que se hable del programa en la web”. Así que hay una percepción general de que el editor web se ocupa

¹²⁵ Nos referimos a diferentes entrevistas realizadas en las redacciones online de los informativos de la empresa, *TG1*, *TG3*, el departamento *Content* de Rainet, y la redacción de *Rainews*.

¹²⁶ Marginalidad, en este caso, se entiende en términos de relevancia en el discurso más amplio de la producción del programa.

de la interacción con el público, por un lado, y de la distribución de los contenidos, por el otro (Notas de campo, 4/02/2011).

En líneas generales, el editor web se queda aislado de los procesos productivos tradicionales. Es decir, que desarrolla sus tareas en solitario. Dentro de la redacción su único referente es el propio director del programa.

S. tiene su mesa en la sala que en la redacción llaman *desk*. Me cuenta que se ocupa de su trabajo a solas, y comparte con sus compañeros los comentarios de las redes sociales en un informe. Normalmente, estos comentarios son útiles en las reuniones de redacción a la hora de decidir el tema del programa: “Los voy comentando. En algunos casos, aunque pocos, pueden ser el punto de partida para buscar algo, dar una lectura de las noticias. Más bien diría que dan el pulso de la situación”. El único al cual tiene que responder de su trabajo es al director del programa que le encarga de vez en cuando subir a la página algún editorial en la sección Vaf de la web (Notas de campo, 20/02/2011).

Sin embargo, existe interés por parte del web editor de involucrarse y crear sinergias de trabajo con los demás miembros de la redacción, un interés que los editores web ven como una de las capacidades necesarias. La falta de planificación de las actividades que se deben desarrollar en la plataforma web por parte de toda redacción, hace que este perfil tenga un margen de autonomía creativa por la cual se configura como el estratega de la coordinación editorial entre la televisión y la web.

Cuando hablan de su función, los editores web —en todas las entrevistas—, reconocen que supone un gran esfuerzo elaborar ideas editoriales para la web que involucraran al resto de la redacción. Si, por un lado, reconocen que, por parte del grupo, siempre ha habido un entendimiento sobre la importancia de las actividades en la web, por el otro, a la hora de participar en estas actividades, solo participaban los *iluminados*. “A la hora de la verdad involucrar a los periodistas en las iniciativas no es fácil y lo entiendo... Están ocupados editando el programa para la televisión, que es lo más importante. Trabajar en iniciativas en la web todavía es una elección”, me dice F. Por el contrario, L. considera la falta de colaboración de sus compañeros un límite a sus posibilidades de acción: “muchos no entienden lo que está pasando y hay que luchar contra la cultura periodística tradicional que se queda anclada en el medio tradicional” (Notas de campo, 5/02/2011).

El hecho de que este perfil profesional haya sido integrado en el contexto de la redacción muy recientemente y de manera más intuitiva que estratégica –es decir que, se ha buscado un perfil responsable de la plataforma web que colabore con Rainet de manera general, sin ninguna idea bien establecida– pone de relieve el problema de la categorización y de la legitimidad (Suchman 1995) de este perfil. Es decir, que todavía no se ha establecido la relación con el editor web: “a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions” (Suchman 1995: 574).

1.2 Un perfil entre técnico y editorial

Las actividades realizadas a lo largo de los seis años de emisión del programa han visto evolucionar y cambiar las tareas de este perfil dentro de la redacción.

Los cuatro responsables de internet que han trabajado en la redacción a lo largo de estos seis años contestan de manera diferente a la hora de describir sus tareas: “mi tarea es alimentar la página web, en primer lugar, así como los perfiles en las redes sociales”, me contesta S., mientras que L. y F. me cuentan que: “seguíamos el foro y realizábamos los contenidos de la web TV junto con la conductora de *Generazione Zero*”. “¿Cuáles eran mis tareas?”, me pregunta L., “bueno, un poco de todo, porque quería. He realizado el proyecto de la web de *Annozero*, he trabajado en *Raipersonotte*. No me ocupaba solo de las tareas técnicas, sino que también he intentado trabajar en la estrategia”. De las entrevistas se extrae que lo que parece claro es que cada individuo se ha construido a medida una interpretación personal del perfil, en relación con sus competencias, su interpretación de internet y su función para el programa (Notas de campo, 20/02/2011).

La base de las actividades del editor web son la alimentación de la plataforma internet –especialmente, la web del programa, la animación de las páginas en las redes sociales *Facebook* y *Twitter*, así como la coordinación con la filial Rainet–, ya que la producción para la web se ve, esencialmente, como una propuesta de los contenidos TV en la web. La marginalidad que sufre la producción para la plataforma web respecto a la producción televisiva hace que el perfil del editor web se construya alrededor de tareas técnicas. Sin embargo, la plataforma internet, sus posibilidades técnicas y su peso en relación a la plataforma televisiva están en continua evolución, hecho del que tiene consciencia la redacción, como

se ha visto en las secciones anteriores. Es, justamente en virtud de esta dinámica evolución de las posibilidades de la plataforma web, donde el editor web encuentra la posibilidad de ampliar su campo de acción. No se puede negar que el editor web se va construyendo su espacio de acción libremente en función de su interpretación personal.

Aislamiento y marginalidad productiva hacen que el editor web tenga mucho espacio de acción. La actitud personal y el comportamiento, así como el entendimiento personal de la plataforma web con relación a los programas, son los condicionantes principales del desarrollo de las actividades de la plataforma internet. La dimensión individual del editor web se convierte en un rasgo muy importante para la definición del perfil profesional del editor web. Su comportamiento, su percepción de la función de la plataforma web con relación al programa, la percepción de su papel dentro de la redacción, dan forma al perímetro de esta figura profesional y determinan su rol con relación a la estrategia para la constitución de la oferta en internet del programa, a la interpretación de las rutinas productivas, así como al proceso de innovación y de desarrollo de las actividades en internet. Sin embargo, el aislamiento y la marginalidad productiva son los factores que determinan la libertad del editor web. Su capacidad de acción le lleva a ampliar sus tareas y hacer que, desde las meramente técnicas, se mueva hacia una mayor capacidad de elaboración editorial. El espacio de elaboración editorial es uno de los retos de este perfil: quiere elaborar con formas novedosas de aproximación a la plataforma, así como experimentar nuevas rutinas productivas que constituyen el motor de la innovación.

Si pienso algo, estudio un proyecto y consigo atraer la atención del director, puedo desarrollarle en libertad (IV Editor web de *Annozero*, 5/02/2011).

Todos los editores web que se han ido sucediendo por la redacción están de acuerdo en subrayar los esfuerzos realizados con el objetivo último de dar al perfil una dimensión editorial. El gran espacio de autonomía personal hizo que el peso del individuo fuese importante a la hora de pensar las actividades para la web. La

libertad del editor web y su soledad productiva han determinado que su visión personal de la plataforma permeara en la percepción de toda redacción. Emblemático a este propósito es el caso de la producción de *Raiprunanotte*, donde el papel del editor web fue determinante, ya que fue la persona encargada de gestionar la estrategia distributiva y de coordinarla.

Fui yo quien coordinó la estrategia distributiva. También hay que decir que la idea era la misma que utilizamos a la hora de cubrir los acontecimientos del G8 de Génova con *Radiogap*. Creo que sin la experiencia de *Radiogap* tampoco hubiera sido posible *Raiprunanotte*, ¡eso puedes escribirlo! De cierto modo, *Raiprunanotte* fue también la venganza de los nerds (III Editor web de *Annozero*, 5/02/2011).

El editor web habla de “venganza de los nerds”, no solamente en general, referida al cambio de equilibrios productivos que produjo la experiencia *Raiprunanotte*, sino también porque la experiencia de *Raiprunanotte* fue importante en su recorrido personal, ya que supuso la posibilidad para él de ganar un reconocimiento dentro del grupo productivo, como reconoce el propio director del programa:

Raiprunanotte fue un evento extraordinario, también porque la gestión de la distribución fue adecuada. En este caso, la contribución de L. fue determinante (Director/Conductor de *Annozero*, 10/02/2011).

Un elemento que emerge de las entrevistas es la importancia de las aspiraciones personales en la elaboración de estos proyectos. El esfuerzo de los editores web por emanciparse nace de la necesidad de los individuos de emerger, de distinguirse y de *hacerse notar*, así que cubrir este puesto dentro de la redacción se ve como una experiencia transitoria que sirve para convertirse en “algo diferente”:

La experiencia en la redacción fue útil para permitirme encontrar mi hueco en el ámbito periodístico. Gracias a esta experiencia luego han venido las demás (II Editor web de *Annozero*, 10/02/2011).

Si, por un lado, todos reconocen en esta experiencia en la redacción el valor de haberles dado gran espacio para la experimentación de la plataforma web y de haber tenido la posibilidad de cimentarse en la elaboración de contenidos, por otro, todos, de la misma manera, tienden a limitar el valor de esta experiencia, considerándola como un trampolín o un paréntesis respecto al resto de su carrera profesional.

2. El editor web respecto a la fase de empaquetamiento

Una vez definido el perfil profesional, las labores y tareas del editor web, falta encuadrar esta figura en la cadena de valor del programa. El objetivo de esta sección es definir la relación de su perfil profesional con relación en la cadena de valor¹²⁷ del programa.

Si se consideran a los equipos productivos con relación a la cadena de valor del programa, la redacción es el núcleo productivo encargado de la creación y producción del contenido, y el editor web, dentro de la redacción, es la figura profesional que desarrolla las actividades y rutinas productivas relativas a la fase de creación de contenido –y nos referimos a las actividades como la web TC, el *videochat*, las experiencias de UGC, etc. –, así como a la fase de empaquetamiento de los contenidos para la plataforma web.

¹²⁷ Se entiende la cadena de valor del programa como la secuencia de las fases de producción del programa.

Fig. 24. La cadena de valor de *Annozero*



Elaboración propia

Los contenidos emitidos en el flujo televisivo necesitan ser contextualizados y adaptados a la plataforma web y el editor web es el encargado de estas tareas junto con los equipos productivos de Rainet. A la fase de empaquetamiento corresponden todas las actividades aptas para adaptar los contenidos del flujo televisivo a la plataforma web y el editor web de *Annozero* se encarga de coordinar la estrategia para esta fase. Además de las actividades más técnicas que se pueden considerar de empaquetamiento, como, por ejemplo, la alimentación de la plataforma web, la carga de contenidos de vídeos, textos, fotos, etc.; a la esfera del empaquetamiento pertenecen también otras actividades. La reestructuración de la web, la reorganización del archivo de vídeos, la estructuración del blog, la ideación de categorías de vídeos extra que no se han emitido en televisión, etc.; también son actividades de empaquetamiento. Como se ha observado en la sección anterior, el editor web se encarga de todas estas actividades, en relación a su dimensión individual. Respecto a la fase de empaquetamiento entonces, en relación a su dimensión individual, el editor web desarrolla un papel de coordinación y de puente entre la redacción y la filial Rainet.

La convicción de la redacción de que es necesario aprovechar la plataforma internet y explorar sus posibilidades narrativas para enriquecer el programa, es un indicio de una actitud activa hacia la plataforma por parte del equipo productivo.

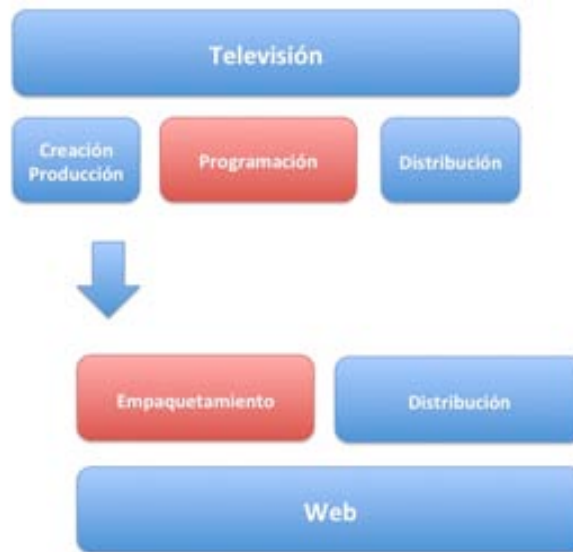
Esto hizo que el editor web tuviera libertad y colaboración para poder experimentar las posibilidades narrativas de la nueva plataforma. La experiencia de la web TV, así como la experiencia de los UGC, del *videochat* o de *Raipermanotte* y *Tuttinpiedi* se pueden clasificar como actividades de ideación y creación de contenidos para la web, en colaboración con el resto de la redacción. A pesar de que las actividades del editor web son esencialmente de empaquetamiento, no se puede decir que se ocupe exclusivamente del empaquetamiento. La realización de contenidos *ad hoc* para la web hace que la plataforma web para la redacción no sea un simple canal distributivo, sino que se convierte en una plataforma con la cual el programa televisivo crea sinergias y dialoga.

2. El editor web entre la redacción y Rainet: la gestión de los flujos productivos

La definición de los flujos de trabajo entre la redacción y la filial es el objetivo de esta sección que se propone responder a las siguientes preguntas. En primer lugar, cuál es la relación que establece la redacción con la filial Rainet y, en segundo lugar, cuáles son los canales a través de los que se comunican las dos unidades productivas.

La redacción ha construido su espacio de interacción con la filial de manera activa y proactiva. La figura del editor web monitorea y coordina cualquier tipo de actividad editorial realizada por la filial Rainet para el programa. Por parte de la redacción existe la necesidad de tener un control casi total de las actividades realizadas en la web.

Fig. 25. El editor web y *Rainet*



Elaboración propia

De hecho, la redacción, aparte de la producción del contenido televisivo, se ha ocupado de la realización de los contenidos originales para la web. Tal y como se ha observado anteriormente, las iniciativas realizadas en internet han sido pensadas y realizadas por la propia redacción.

Para poder producir la web TV, el plató lo preparábamos aquí, en Borgo, y dos operadores de Rainet nos ayudaban: dos chicos de Rainet de la sede de Teulada. Uno me ayudaba a mí a seleccionar los comentarios que la gente publicaba en el blog, mientras que el otro se ocupaba del *streaming* (Redactor y I Editor web de *Annozero*, 2/02/2011).

Para la web TV, así como para el *videochat*, han sido los miembros de la redacción los que han creado los formatos narrativos y la estructura. Para la creación de los formatos han trabajado los redactores y los editores web –como se ha visto en el capítulo anterior–, y el editor web se encargaba de la coordinación con la filial de Rainet:

Para la producción del *videochat* a las 12h nos teníamos que desplazar de Borgo a Via Teulada, donde está Rainet, yo, V. y el periodista al que entrevistaban los usuarios. ¡Imagínate con el tráfico! Bueno, allá teníamos a dos técnicos de Rainet, más o menos eran siempre los mismos, uno ayudaba a V. en el filtro de las preguntas, mientras que el otro activaba el canal *streaming* (III Editor web editor de *Annozero*, 4/02/2011).

Fig. 26. El modelo productivo del *videochat* en *Annozero*



Elaboración propia

El editor web se ha ocupado, especialmente, de gestionar la estrategia para el empaquetamiento, es decir, que es el editor web el que crea y coordina las modalidades con las que realizar el empaquetamiento en la web.

Cuando decidimos implementar la web con el blog fuimos nosotros los que contactamos con Rainet. Lo que queríamos era aprovechar más las posibilidades interactivas que permite la web. Hablé con la directora del departamento editorial de Rainet y le comisionamos la nueva web (redactor y I Editor web, 10/02/2011). Fui yo quien pidió un *restiling* de la web y nuestra web, al final, se convirtió en el modelo a seguir para todas las web de programas informativos RAI. Lo que también faltaba era la posibilidad de ver los contenidos en la web de manera cómoda, es decir, ¿quién puede ver todo el programa en la web?, no tienes el tiempo. Así que organizamos el archivo por núcleos temáticos. Este cambio fue clave también para relanzar los contenidos en las redes sociales en *YouTube*. Lo podíamos hacer al mismo tiempo (III Editor web, 5/02/2011).

La interacción más importante entre Rainet y la redacción tiene lugar en las rutinas productivas de la fase de empaquetamiento. En esta fase los que colaboran juntos son el editor web de la redacción y el departamento *Content* de Rainet, donde hay un encargado específico –por explícita petición del propio editor web de la redacción– que colabora de manera continua con la redacción de *Annozero*.

Trabajar con la misma persona es importante. Construyes una sincronía, te puedes entender mejor a lo largo del tiempo, cuando nos cambiaban al editor en cada programa era un rollo... Había que explicarle todo desde el principio cada vez y luego controlar que todo estuviera bien hecho (IV Editor web de *Annozero*, 5/02/2011).

Durante la emisión en directo, el encargado del programa en Rainet se ocupa de cortar el flujo televisivo según el guión previamente enviado por el editor web de la redacción. El contenido se publica en el portal *rai.tv*, en la web del programa – que está conectada a este portal– y en *YouTube*. Una vez publicado en la plataforma *YouTube*, casi simultáneamente, el editor web se ocupa de relanzarlo, a su vez, en las redes sociales con un título. Asimismo, se ocupa de editar el *live-tweeting* del programa. Es el editor web la persona encargada de coordinar la cadena de montaje del empaquetamiento: él coordina el trabajo del editor en Rainet y, a la vez, de él depende para poder realizar su trabajo de *content manager* y alimentar los perfiles de las redes sociales. El editor web es capaz de gestionar solamente algunos de los apartados de la web. Renovar las portadas de la web cada semana, así como subir la sinopsis del programa, y añadir, ocasionalmente, la inserción de editoriales específicos realizados por el director, son acciones de las cuales el editor web se puede encargar autónomamente. En este caso, su trabajo está estrictamente subordinado a las decisiones de la redacción y se convierte en la parte más mecánica de su trabajo.

En buena parte, la redacción –a través del editor web– se dirige a la filial para comisionarle los “trabajos técnicos” –es el caso del *restiling* de la web, del programa, la constitución de los activos vídeos, la implementación de la web con el blog, etc. –, o, en otros casos, pide la colaboración de Rainet para la realización de contenidos *ad hoc* para la web –es el caso de la web TV y del *videochat*. La comunicación entre las dos unidades productivas se establece por correo electrónico y por teléfono y la relación interpersonal es importante para la gestión del trabajo. Sin embargo, el CMS¹²⁸ no es una herramienta a través de la cual la redacción ha ganado autonomía respecto a la alimentación de la página web. Rainet y la redacción no se pasan contenido directamente a través del gestor de contenidos. El paso de contenido de vídeos se realiza a través de la plataforma *YouTube*, para la alimentación de los perfiles de las redes sociales. Las comunicaciones entre el editor web, el director del programa con los directivos de Rainet y el editor web de *Content* encargado de la distribución multiplataforma

¹²⁸ Content Management System.

del programa se realizan personalmente o por correo electrónico. Son ellos los que estudian juntos la oferta multiplataforma de *Annozero*, su viabilidad y su dinámica productiva.

El trabajo de análisis llevado a cabo en esta última sección ha puesto su énfasis en la figura profesional del editor web debido a su función clave dentro del proceso productivo de la oferta multiplataforma de *Annozero*. Se ha demostrado cómo de la función más técnica que se le atribuye al editor web, la coordinación editorial de la oferta multiplataforma ha ido ganando su espacio. El valor del editor web en los procesos de producción multiplataforma, y, especialmente, *cross media*, se configura en la definición del espacio editorial ganado por este perfil. Los diferentes editores web que se han ido sucediendo en la redacción han tenido una posición marginal, hecho que, por una parte, ha sido un límite y, por otra, un empuje para que exploraran y construyeran su capacidad estratégica. En la cadena de valor de la producción de la oferta multiplataforma del programa esta capacidad estratégica se podría asociar con la del un *bróker*. El perfil del editor web en los procesos de producción multiplataforma y *cross media* integra ideas de los demás para coordinar un proyecto (Long Lingo y O'Mahony 2010: 47). Su trabajo, en este sentido, se puede entender como un *nexus work* (Long Lingo y O'Mahony 2010: 47), entre el grupo productivo de la redacción y el grupo productivo de Rainet. El editor web, que se mueve en un entorno *homogéneamente periodístico* de la redacción, que orienta su trabajo a la creación y a la producción de los contenidos de los programas televisivos, hace de puente entre la redacción y Rainet para el empaquetamiento de los contenidos y para la distribución multiplataforma. Su trabajo se puede definir como *brokerage*, ya que se ocupa de integrar y de sintetizar, comunicando a los otros grupos productivos técnicos y editoriales.

En todas estas experiencias es el editor web el que tuvo que coordinar el trabajo conectando a los dos grupos productivos –tanto a la redacción, como al

departamento de Rainet¹²⁹—para la realización de una oferta multiplataforma que no fuera una simple propuesta de los contenidos televisivos en la plataforma web. En este sentido, ha sido el editor web el que coordinaba la integración editorial de los contenidos televisivos y la web, jugando un papel importante para la realización de una oferta multiplataforma coherente. Sin embargo, la producción de los contenidos para la emisión televisiva del programa continúa siendo la prioridad del grupo productivo de la redacción, mientras que la producción para la plataforma web todavía se considera como algo subordinado y accesorio. En la producción para la plataforma web, los editores web que se han pasado el testimonio a largo de estos seis años, han construido el espacio profesional en función de sus dimensiones personales, ya que todavía no existía en la redacción un espacio profesional reconocido para este tipo de actividades productivas. Sin el reconocimiento de la legitimidad de su papel, el editor web ha participado en la innovación de la organización de manera espontánea, caótica e individualista, aprovechando la libertad y la marginalidad en función de su carrera profesional. La organización, a su vez, ha podido aprovechar la innovación sólo de manera marginal.

¹²⁹ Como se ha visto anteriormente, la reestructuración de la web propuesta por el editor de *Annozero* ha sido el modelo utilizado por Rainet para reestructurar otras webs de la compañía (Ex editor web de *Annozero*, 5/02/2011; Manager del departamento *Content* de Rainet, 17/03/2011).

CONCLUSIONI

Arrivati a questo punto è utile ripercorrere i punti salienti finora esposti, mettendo in evidenza i contributi che il lavoro fornisce alla letteratura che si è occupata dello studio della trasformazione degli operatori di servizio pubblico televisivo e alla letteratura di produzione multiplatforma. In questa sessione ci si propone appuntare alcune riflessioni che hanno l'obiettivo di mettere in luce i tratti distintivi dello studio per evidenziare gli interrogativi rimasti aperti, e dare così l'incipit per future ricerche nell'ambito dello studio degli operatori di servizio pubblico radiotelevisivo, e in particolare sull'operatore di servizio pubblico italiano. Sebbene il lavoro portato avanti in queste pagine sia lo studio specifico dell'operatore di servizio pubblico radiotelevisivo italiano, che, per la sua storia, presenta delle specifiche peculiarità, non vi sono dubbi che, proprio in virtù delle particolarità che il caso Rai presenta, il lavoro fornisce nuovi spunti di riflessione rispetto al cambio del paradigma produttivo all'interno delle compagnie radiotelevisive e in senso più generale in relazione al fenomeno di trasformazione strutturale e operativa che stanno affrontando gli operatori di servizio pubblico radiotelevisivo per diventare operatori multimedia. Gli spunti di riflessione d'altra parte riguardano anche l'inquadramento teorico che introduce una nuova prospettiva di analisi sulla produzione, così come, merita alcune riflessioni la scelta metodologica e il contributo che da essa deriva agli studi etnografici sulle organizzazioni dei media.

1. Prima ancora della produzione multiplatforma, la produzione

Come si è visto l'attenzione prima che alla definizione del concetto multiplatforma si è concentrata sulla definizione della produzione in senso stretto. Ancor prima di qualsiasi classificazione si è considerata necessaria la definizione di una nuova prospettiva di analisi con la quale guardare innanzitutto alla produzione. I processi produttivi sono stati scomposti in senso orizzontale, prendendo in considerazione la sequenza delle attività che li compongono, evidenziando il valore delle diverse fasi e le relazioni che fra esse s'intrecciano. Allo stesso modo si è cercato di determinare il peso dei processi produttivi in

sensu verticale. Ovvero in che maniera, all'interno delle compagnie, i processi produttivi e le formulazioni strategiche si condizionano e s'influenzano vicendevolmente generando l'innovazione e la flessibilità necessarie per affrontare i cambiamenti del contesto multimedia.

Partire dall'analisi della produzione è servito per spiegare la natura della produzione multiplatforma in senso più ampio. La produzione multiplatforma infatti, la si è considerata principalmente come sistema di interazione fra la linea produttiva televisiva, e le nuove linee produttive per Internet e telefonia e si è messo in luce come la fase chiave, dalla quale dipende la coordinazione delle due linee produttive, sia la creazione di contenuto. Da questa considerazione è nata la riflessione sulla coordinazione editoriale dei contenuti della quale si sono analizzate le implicazioni produttive. Per ultimo si è concentrata l'attenzione su come avviene la messa in pratica delle formulazioni strategiche da parte dei gruppi produttivi e in che maniera i gruppi produttivi a loro volta, sono capaci di condizionare i piani strategici delle compagnie per affrontare il cambio del paradigma produttivo.

L'utilizzo e l'adattamento della catena di valore per inquadrare la produzione multiplatforma è servito a spiegare l'interazione delle linee produttive. La sistematizzazione del processo produttivo ha significato poter individuare le fasi centrali dalle quali dipende l'interazione e la relazione che si stabilisce in ambito produttivo fra i processi produttivi per la televisione e per le altre piattaforme e per stabilire le dinamiche della coordinazione editoriale. Non solo la catena di valore è servita a ribadire la centralità della fase di produzione e creazione di contenuto all'interno delle organizzazioni radiotelevisive nel nuovo contesto multiplatforma, ma è servita soprattutto a identificare le implicazioni strutturali e organizzative che il cambio del paradigma produttivo presuppone. Essa evidenzia l'importanza strategica della fase di creazione e produzione dei contenuti, e allo stesso modo, determinando il "chi fa cosa", è servita a studiare le dinamiche della coordinazione editoriale, così come evidenzia l'importanza strategica dei principali nuclei produttivi addetti alla produzione di contenuto che sono le redazioni dei programmi e i dipartimenti incaricati della produzione multiplatforma.

Se la catena di valore è servita all'analisi della produzione multiplatforma in un piano macroscopico, la teoria delle routine generative e la *Multilevel Research on Organizational Capabilities* son servite a scomporre il fenomeno della produzione in maniera microscopica. Scomponendo le routine in *ostensive* e *performative*, si è individuata la centralità dell'agente che, con il suo operato di volta in volta, contribuisce alla ri-generazione delle routine. Il riconoscimento della centralità dell'agente permette affrontare senza distinzione l'analisi dei profili forti all'interno delle compagnie, ovvero quelli tradizionali riconosciuti e legittimati, così come quelli emergenti, dai contorni identitari indefiniti e il profilo ibrido e incerto, non ancora legittimati e per questo definiti deboli.

In questo senso l'analisi delle routine produttive che mettono in evidenza la funzione innovatrice dell'agente -chiave specie nell'ambito di una impresa culturale come la televisione-, costituisce il contributo più rilevante che il presente studio propone in ambito teorico. Il riconoscimento dell'agente come unità fondamentale, permette affrontare in maniera più profonda le tematiche della produzione e di cogliere i tratti distintivi di un processo di cambio che riguarda la nascita e la definizione di nuove pratiche e nuovi profili professionali. Prendere in considerazione la scomposizione delle routine e riconoscere la funzione dell'agente, significa superare la prospettiva di analisi che ha guardato la produzione attraverso la lente delle culture professionali. Se attraverso l'ottica della cultura infatti si rischia di prendere in esame il punto di vista dei profili professionali tradizionali e dominanti e di considerare i nuovi profili in relazione ai vecchi, guardando all'agente si ha la possibilità di individuare ed evidenziare l'innovatività e l'originalità delle figure professionali emergenti e di considerare la loro funzione nelle dinamiche produttive in maniera più profonda. Le routine dinamiche d'altro canto, sono servono a spiegare in senso più generale la dinamica di interazione dei differenti livelli delle compagnie. Per spiegare le logiche di dialogo fra le formulazione strategiche e le pratiche produttive all'interno dell'organizzazione, serve vedere in che maniera il discorso manageriale formulato dall'organizzazione si traduce nelle pratiche produttive e

viceversa in che maniera la realtà delle pratiche produttive può intervenire e influenzare il discorso strategico.

Il passaggio del paradigma produttivo da mono-media a multiplatforma, come in tutti i processi di trasformazione, non è possibile definirlo un fenomeno omogeneo, nella stessa organizzazione infatti, convivono esperienze produttive diverse. In un contesto complesso come una compagnia radiotelevisiva, la produzione multiplatforma è strettamente legata alla tipologia dei programmi prodotti. È legata al genere, a fattori intrinseci del programma - tipo di audience, tipologia di produzione: interna o esterna alla compagnia-, così come è legata alle intenzioni e le valutazioni dei gruppi produttivi, che possono essere le stesse redazioni o i dipartimenti incaricati della produzione multiplatforma. Per questa ragione si è considerato più interessante e costruttivo osservare la produzione multiplatforma in relazione a un caso specifico.

2. Il centro strategico della produzione multiplatforma: Rainet e il centro della produzione cross media: la redazione

Dall'analisi del caso preso in esame risulta chiaro come la produzione multiplatforma all'interno della compagnia di servizio pubblico italiano all'epoca dello studio si trovava in una fase del tutto incipiente. La forte subordinazione del servizio pubblico radiotelevisivo agli interessi politici ed economici, così come l'orientamento commerciale del posizionamento della RAI, che si trova a competere strettamente con Mediaset, hanno condizionato negativamente l'interpretazione della piattaforma Internet, della quale non si è compreso a pieno il valore nel lungo periodo. Questo fatto ha avuto un impatto negativo sullo sviluppo del servizio pubblico multimedia. L'operatore ha riservato infatti uno scarso appoggio alla consociata Rainet alla elaborazione e allo sviluppo dell'offerta multiplatforma.

Il merito di essere riusciti a garantire la presenza del servizio pubblico in internet e di essere stato uno dei più importanti motori del processo di trasformazione del servizio pubblico italiano si deve attribuire allo stesso operatore RAI e nello

specifico alle unità produttive della consociata Rainet. Nonostante le forti limitazioni derivanti dalle deboli politiche per lo sviluppo infrastrutturale da parte dei governi, le forti interferenze politiche che hanno dato poca continuità al lavoro dei manager, la RAI è stata capace di elaborare, attraverso la consociata Rainet, un piano di offerta concreta che, anche con i suoi limiti, costituisce lo sforzo di adattamento della compagnia al nuovo contesto. Lo sforzo per trasformare la Rai in una compagnia multimedia non è solo opera di Rainet, si deve attribuire allo sforzo di adattamento e di trasformazione che hanno intrapreso anche le singole redazioni di programma. Se, come la maggior parte delle compagnie radiotelevisive europee, anche la RAI si è dotata di una consociata che si occupa della produzione multiplatforma, è indubbio come una serie di fattori legati alle specifiche condizioni del contesto radiotelevisivo italiano, e legati alla storia della Rai –la stessa nascita e l’evoluzione della consociata lo dimostrano- hanno messo in evidenza il ruolo delle redazioni nel processo di trasformazione del paradigma produttivo.

Il caso preso in esame ha dimostrato che la produzione multiplatforma nasce dall’interazione delle redazioni con la consociata Rainet. Se alla consociata sono legati i processi produttivi multiplatforma, alla redazione di *Annozero* sono legate le iniziative *cross media*. Se le iniziative produttive di Rainet sono generali, atte cioè alla gestione dei presupposti produttivi multiplatforma in termini di impacchettamento e di distribuzione in senso ampio –la dotazione dei sistemi tecnici di distribuzione e di adattamento-, le iniziative produttive della redazione sono legate alla maniera nella quale coordinare e gestire il contenuto dell’offerta. In questo senso la redazione si configura come il centro nevralgico della produzione *cross media*, quella produzione che concepisce la divergenza distributiva già nella fase di gestazione del progetto editoriale. Mentre Rainet si occupa della creazione e della gestione dell’impianto della produzione multiplatforma, e può gestire in maniera autonoma la produzione multiplatforma, la redazione è il centro produttivo che realizza la coordinazione editoriale, e dalla quale dipende la gestione dell’adattamento dei contenuti in maniera strategica e armonica. Il coordinamento editoriale quindi, ha il suo centro strategico nelle redazioni che continuano ad essere i centri responsabili della

creazione e la produzione di contenuto anche per quanto riguarda la catena di valore della produzione multiplatforma. Se è vero che dalla redazione dei programmi dipende lo sviluppo di una produzione cross media, è anche vero che non tutte le redazioni della RAI hanno risposto in maniera proattiva e non in tutti i casi le redazioni sono state capaci di dare spazio alle nuove possibilità multiplatforma. In questo senso, proprio nel fatto che la risposta alle possibilità del multiplatforma è stata libera e legata all'entusiasmo e all'interesse dei gruppi produttivi delle redazioni, si legge la debolezza e l'instabilità di un processo di cambio che si trova ancora in uno stadio embrionale e che, per certi versi non è stato ancora interiorizzato in maniera sistematica da parte dell'organizzazione. In questo senso la produzione multiplatforma in RAI è ancora fenomeno in fase di gestazione che si sta sviluppando in maniera aleatoria, e caotica.

3. *Annozero* fabbrica di innovazione

Il caso della redazione di *Annozero* presenta delle peculiarità, come si è visto. Le vicende legate alla nascita del programma, e nello specifico le vicende legate al suo conduttore, hanno marcato la sua storia, e lo fanno essere un caso emblematico sia per l'ingerenza della politica all'interno dell'operatore di servizio pubblico radiotelevisivo italiano, sia per la capacità proattiva e reattiva della sua redazione alle sfide del multiplatforma. La reattività della redazione alle possibilità del multiplatforma e al cambio di contesto infatti ha le sue ragioni proprio nell'ingerenza politica che l'operatore di servizio pubblico radiotelevisivo italiano soffre. Le vicende legate alla nascita del programma infatti, hanno condizionato la produzione stessa. Le condizioni con le quali si decise l'emissione di *Annozero*, in seguito ad una sentenza di tribunale, che fa della redazione un gruppo di outsider rispetto alla RAI, ha condizionato la maniera nella quale il gruppo produttivo ha utilizzato e sfruttato la piattaforma internet. Il particolare interesse da parte della redazione per la piattaforma internet, così come gli sforzi realizzati per sperimentare le possibilità di interazione con il pubblico sono legate al fenomeno di ingerenza politica che condiziona le scelte programmatiche dell'operatore.

Sull'onda di altre iniziative di mobilitazione realizzate sulla piattaforma internet¹³⁰, la redazione ha utilizzato internet per ottenere la legittimazione sociale costante di cui aveva bisogno per riuscire ad andare in onda. Come gli stessi redattori e lo stesso conduttore del programma più volte sottolineano, internet ha costituito una “valvola di sfogo”, un canale privilegiato di mobilitazione e contatto diretto con il pubblico. Attraverso la web, il blog e in seguito le reti sociali, la redazione ha costruito la partecipazione del pubblico al programma per poter legittimare la sua esistenza di fronte all'azienda tanto in termini di audience come, di conseguenza, in termini economici. In un secondo tempo attraverso la realizzazione degli eventi *Raipernotte* e *Tutti in piedi*, la redazione ha interpretato più apertamente internet come piattaforma ideologica e politica per rivendicare la libertà di espressione e per mobilitare politicamente l'opinione pubblica nella battaglia contro l'ingerenza politica all'interno dell'operatore di servizio pubblico.

La redazione in questa maniera ha costruito il proprio spazio di azione e di legittimazione all'interno della compagnia grazie al pubblico. In questo senso la redazione approfitta del poco interesse riservato alla piattaforma internet e della poca sistematizzazione della produzione multiplatforma da parte della RAI, per interpretare la piattaforma internet in maniera originale e innovativa e allo stesso tempo per sfruttarla come canale di comunicazione e di mobilitazione con il pubblico. Paradossalmente il poco interesse per lo sviluppo della piattaforma internet da parte dell'operatore ha costituito una condizione essenziale per lo sviluppo di iniziative originali e innovative da parte della redazione di *Annozero*. La redazione ha formulato iniziative sempre nuove e sperimentali in internet per rendere il programma sempre più forte e legittimato, e lo ha potuto fare anche perchè in relazione alla piattaforma internet, lo spazio di sperimentazione e libertà era maggiore.

¹³⁰ A seguito dell'Editto Bulgaro ci furono numerose iniziative realizzate utilizzando la piattaforma internet come canale comunicativo e di mobilitazione per maggiori informazioni a riguardo si rimanda alla lettura di Albertazzi, Rothenberg, Ross (2011).

4. Il mancato riconoscimento del web editor e la perdita del ciclo *performative-ostensive*

L'interpretazione della piattaforma internet che fa la redazione di *Annozero* è del tutto originale nel contesto Rai. Rispetto a una specifica condizione, quella cioè di essere una redazione *outsider*, integrata all'interno della compagnia per una sentenza di un tribunale, il gruppo produttivo di *Annozero* decide di approfittare della piattaforma internet per costruire tanto la relazione con il pubblico e garantire la propria legittimità sociale, come per costruire il proprio successo come prodotto televisivo, dimostrando in questo modo di essere un programma innovativo. La capacità innovativa della redazione non si rivela solamente nelle iniziative realizzate e nei contenuti prodotti, ma si riflette anche nella sperimentazione che la redazione intraprende a livello strutturale e organizzativo per attrezzarsi ed essere capace di gestire e produrre i contenuti anche nella piattaforma internet.

La scelta di dotarsi di un profilo professionale specifico incaricato di occuparsi della gestione e della produzione dei contenuti per la piattaforma internet nasce spontaneamente per l'entusiasmo e l'interesse di alcuni redattori a sperimentare sul web. In seguito alle prime sperimentazioni realizzate da alcuni redattori particolarmente interessati a sperimentare la nuova piattaforma infatti, si decise di integrare nell'equipe produttiva una figura specifica: quella web editor. L'analisi del ruolo del web editor all'interno della redazione dà la dimensione della debolezza delle routine produttive multipiattaforma. Nella percezione del gruppo produttivo infatti si riflette la sproporzione che esiste fra la piattaforma televisiva e la piattaforma internet così come la subordinazione di quest'ultima rispetto alla televisione. Nonostante la redazione ne riconosca l'importanza, le attività realizzate per la piattaforma internet infatti, sono marginali rispetto alle attività produttive per la piattaforma televisiva e la marginalità produttiva di cui soffre il web editor, che lavora in solitaria rispetto al resto della redazione ne è una dimostrazione. Lo spazio professionale che il web editor si costruisce è spontaneo e le attività realizzate per la piattaforma web sono, anche loro, legate alla sue specifiche competenze, alla sua storia professionale, alla percezione che ha di

internet e al valore che gli attribuisce. L'evoluzione di questo profilo professionale quindi è libera e si è sviluppata in relazione all'individuo che di volta in volta ha ricoperto questa funzione.

Tutto ciò rivela come la sistematizzazione delle attività relative alla produzione sulla piattaforma internet sia quasi insistente in un piano microscopico. Le azioni del web editor sono spontanee, decise in autonomia, per la gran parte sono legate all'individuo e difficilmente sono pensate e condivise con la redazione o più in generale con il resto della compagnia. Il processo che dovrebbe garantire l'innovazione attraverso il passaggio e la sistematizzazione dal *performative* all'*ostensive* delle routine legate alla produzione multipiattaforma, non si realizza in buona parte perché gli sforzi della produzione sul web sono pensati nel breve periodo e sono legati a una causa ben precisa.

Utilizzando il modello delle routine generative quindi si potrebbe dire che la parte *performative* prevale su quella *ostensive*. Ovvero il peso dell'azione del web editor è determinante al momento di definire il taglio delle azioni sulla piattaforma web, e la strategia da adottare, così come la definizione delle routine produttive. Tuttavia manca una consapevolezza all'interno della redazione della funzione strategica della figura del web editor e delle sue potenzialità. Sono i diversi web editor che, non senza notevoli sforzi e non in tutti i casi, attraverso le loro attività di sperimentazione, sfruttando le loro competenze ibride e la loro posizione di *brokerage*, sono riusciti a guadagnare un suo spazio di autorevolezza creativa e di riconoscimento. D'altro canto la redazione nel suo complesso riconosce l'importanza strategica dell'editore web solo in parte. Ciò determina che anche il processo di integrazione della produzione della linea produttiva televisiva e internet si attivi in parte e in maniera inconsapevole e marginale. La produzione dei contenuti televisivi è il principale obiettivo della redazione infatti, mentre invece le attività realizzate nella piattaforma internet rimangono collaterali e secondarie. In questo senso si perde l'occasione di sperimentare quella che molti dei redattori lamentano non esistere, la produzione *cross media*.

5. Il caso di studio e le sue domande aperte

Si è detto che un fenomeno poliedrico come la produzione ha bisogno di essere circoscritta. Parlare di produzione in termini generali, riferita a un'intera compagnia radiotelevisiva, risulta un'operazione difficile che rischia di affrontare in maniera superficiale la tematica. I processi produttivi si diversificano per ragioni intrinseche ai programmi stessi. La produzione non si potrebbe definire un fenomeno omogeneo, cambia a seconda della tipologia del programma così come è diversa nel caso in cui si tratti di produzioni interne o esterne, per questa ragione è più opportuno considerarla come un fenomeno complesso che implica strutture e organizzazione diverse a seconda dei contenuti prodotti. Questa è la ragione per la quale, per questo studio, si è circoscritto il campo di analisi e si è deciso di esplorare l'universo produttivo di una specifica redazione.

Com'è evidente, il fatto che si tratti di un caso di studio di una redazione di un programma e di un genere specifico, non permette trarre delle conclusioni generali rispetto a come viene gestita la produzione multiplatforma in RAI, piuttosto impone come primo obiettivo lo sviluppo dello studio per verificare cosa succede in altre redazioni all'interno dell'operatore. Sarebbe interessante investigare su quali sono le modalità con le quali si è affrontata la produzione multiplatforma in altre redazioni. Nonostante si tratti di un caso ben definito e circoscritto, dall'analisi del caso *Annozero* si possono tracciare alcune linee guida su come viene gestita la produzione multiplatforma. Risulta evidente infatti come nella produzione multiplatforma sia determinante la relazione che la redazione stabilisce con il centro di produzione multiplatforma Rainet. L'analisi del caso specifico di *Annozero* evidenzia come l'elemento distintivo della definizione della produzione multiplatforma è stato l'interpretazione che il gruppo produttivo della redazione da della piattaforma internet, così come, è stato fondamentale il ruolo del web editor. In questo senso l'analisi della storia produttiva di *Annozero* è servita ad indagare in maniera dettagliata le dinamiche d'innovazione che vengono intraprese in un piano microscopico all'interno dell'organizzazione, in particolare è servita a rivelare la peculiarità e il peso di nuovi profili professionali,

così come il processo di creazione di nuove routine produttive legate al nuovo paradigma produttivo.

Se come si è detto la produzione si differenzia a seconda del programma si aprono una serie di interrogativi rispetto alle diverse tipologie di produzione. Una delle domande che sorge da questo studio è come si diversifica la produzione multiplatforma in relazione al genere di programma e quali sono le sue implicazioni produttive. Come cambiano le dinamiche produttive per il multiplatforma in relazione alla tipologia di programmi prodotti? Quali sono le differenze in termini di profili professionali e di strategie adottate nel caso della produzione multiplatforma di programmi di informazione e di programmi di intrattenimento. Cosa cambia nei casi in cui le produzioni sono gestite esternamente all'operatore? Quali sono le dinamiche produttive che si attivano nei casi in cui la produzione è esternalizzata? Come avviene in questi casi la coordinazione editoriale nelle varie piattaforme? Quali sono i profili professionali che la gestiscono?

Resta da provare se in altri contesti diversi da quello italiano, le redazioni di programma hanno un ruolo proattivo altrettanto importante nell'elaborazione dell'offerta multiplatforma. La peculiare storia della Rai e dello sviluppo delle sue iniziative multiplatforma infatti, evidenziano come le redazioni sono stati i principali nuclei innovativi in ambito produttivo e come allo stesso modo, parte dei loro contributi innovativi non vengono sistematizzati da parte dell'operatore. Essi si perdono, senza essere sfruttati appieno proprio perché l'operatore nel suo complesso non si dimostra ricettivo e aperto alle richieste e alle esperienze produttive che si generano nelle diverse redazioni. Alla compagnia nel suo complesso, manca la capacità di reazione strategica rispetto alle sfide imposte dalle trasformazioni mediatiche e una generale incapacità a interiorizzare e sistematizzare i processi di rinnovamento intrapresi dalle redazioni. Rimane da chiedersi se in altri operatori di servizio pubblico e in altre compagnie radiotelevisive, le redazioni hanno un peso altrettanto rilevante nella gestione della strategia multiplatforma e nell'elaborazione della relativa offerta. Così come è interessante verificare come in altre organizzazioni, vengono accolte e

sistematizzate le esperienze d'innovazione intraprese dalle redazioni, e come condizionano le formulazioni strategiche.

In un momento nel quale il cambio del paradigma produttivo si considera necessario e auspicabile, ma si è esplorato prevalentemente prestando attenzione alla riorganizzazione e ristrutturazione generale degli operatori, intraprendere ricerche che mirano a investigare i processi microscopici del cambio di paradigma possono essere utili per ricalibrare il senso e la funzione della produzione e distribuzione multipiattaforma così come il senso e la funzione della trasformazione del servizio pubblico multimedia.

Anexos

La lista de los entrevistados¹³¹

- **Redacción de Annozero:**
- Director de programa
- Director de producción
- Regidor
- Ayuda al regidor
- 1 Aurores y redactores del programa
- 6 Perdioidistas enviados
- 8 Redactores
- I editores web
- II editor web
- III editor web
- IV editor web
- 3 Montadores
- **Rainet**
- Manager Operation
- Manager Content
- Director de Marketing
- 4 Editores web
- Responsable Portal Junion
- Diseñador web

¹³¹ Este listado tiene como única razón dar una dimensión del trabajo etnográfico realizado. Por cuestiones de provacidad no se han incluido los nombres de los entrevistados y los cargos con los cuales se describen no corresponde a ningún organigrama oficial -ya que no tuve acceso a los organigramas oficiales- sino son la traducción del cargo que cada entrevistado declaró en su entrevista.

- 2 Responsables soporte técnico
- **Rai Nuovi Media**
- Responsable desarrollo oferta

Índice de las figuras y de las tablas

Fig. 1. El modelo de la estrategia según Picard	34
Fig. 2. Estrategia online	38
Fig. 3. La cadena de valor de Porter	49
Fig. 4. La cadena de valor del sector televisivo	51
Fig. 5. La cadena de valor para los operadores de televisión online	53
Fig. 6. Cadena de valor de la producción multiplataforma	56
Fig. 7. Las fases del empaquetamiento	58
Fig. 8. Las fases de la distribución	59
Fig. 9. Cadena de valor y estructura productiva	60
Fig. 10. La producción en el contexto de la organización	72
Fig. 11. Perspectiva multinivel de las capacidades de las organizaciones	78
Tabla. 1. Ingresos de los operadores televisivos italianos	110
Tabla. 2. Datos de audiencia de los operadores	111
Tabla 3. Datos de audiencia en los canales de TDT	131
Fig. 12. Estructura organizativa de RAI	134
Fig. 13. Estructura Área <i>Nuovi Media</i>	135
Fig. 14. Departamento <i>Operation</i>	137
Fig. 15. Departamento Content	138
Fig. 16.. Marketing Rainet	139
Tabla 4. Aplicaciones de programas para <i>iPhone</i>	141
Fig. 17. Cadena de valor de la producción multimedia	147
Fig. 18. Unidades productivas implicadas en la elaboración de la oferta multiplataforma	149
Tabla 5. <i>Annozero</i> , descripción del formato de programa	153
Fig. 19. Oferta multiplataforma de <i>Annozero</i>	155
Fig. 20 Organigrama de la redacción	157
Tabla. 6. Flujos de trabajo en <i>Annozero</i>	160
Fig. 21. El foro de <i>Annozero</i>	174
Fig. 22. <i>Annozero, adesso tocca a te!</i>	177
Fig. 23. Ejemplo de una publicación del blog de <i>Annozero</i>	180
Fig. 24. La cadena de valor de <i>Annozero</i>	195
Fig. 25. El editor web y <i>Rainet</i>	197
Fig. 26. El modelo productivo del <i>videochat</i> en <i>Annozero</i>	198

Bibliografía

Alm, A., & Lowe, G. F. (2003). Outsourcing core competencies. *Teoksessa: Lowe, Gregory Ferrell & Hujanen, Taisto (Toim.): Broadcasting & Convergence: New Articulations of the Public Service Remit*, , 223-235.

Anderson, C. (2008). *Long tail, the, revised and updated edition: Why the future of business is selling less of more*. New York, Hyperion.

Andrews, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, 1971

Aquino, R., Bierhoff, J., Orchard, T., & Stone, M. (2002). The european multi media news landscape report. *Heerlen: International Institute of Infonomics*,

Argote, L. (1999). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge* Springer.

Avilés, J. A. G., Meier, K., Kaltenbrunner, A., Carvajal, M., & Kraus, D. (2009). Newsroom integration in austria, spain and germany. *Journalism Practice*, 3(3), 285-303.

Avilés, J. A. G., & Carvajal, M. (2008). Integrated and cross-media newsroom convergence two models of multimedia news Production—The cases of novotécnica and la verdad multimedia in spain. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(2), 221-239.

Avilés, J. A. G., & Carvajal, M. (2008). Integrated and cross-media newsroom convergence two models of multimedia news Production—The cases of novotécnica and la verdad multimedia in spain. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(2), 221-239.

Bardoel, Jo and Gregory Ferrell Lowe (2008) "From Public Service Broadcasting to Public Service Media. The Core Challenge", pp. 9-29 in G. F. Lowe and J. Bardoel (eds)

From Public Service Broadcasting to Public Service Media. RIPE@2007. Göteborg: Nordicom.

Bardoel, J., d'Haenens, L., & Peeters, A. (2005); Defining distinctiveness. *Search of Public Broadcasting Performance and Quality Criteria*.in Gregory Ferrell Lowe & Per Jauert (Eds.): *Cultural Dilemmas in Public Service Broadcasting*, , 57-78.

Bardoel J, d'Haenens L 2008; Public Service Broadcasting in Converging Media Modalities: Practices and Reflections from the Netherlands *Convergence*; 14 (3), 351-360

Bennett, J. (2008); Interfacing the nation remediating public service broadcasting in the digital television age. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(3), 277-294.

Bennett, James (2011); «Introduction: Television as Digital Media», *Television as Digital Media* (edited by J. Bennett and N. Strange). Durham and London: Duke University Press.

Bennett, J., Strange, N. (2012); Linear legacies: Managing the multiplatform production process', in D. Kompere, D. Johnson & A. Santo (eds). *Intermediaries: Cultures of management/management of culture*. New York: NYU Press.

Ben-Porath, E. N. (2007); Internal fragmentation of the news: Television news in dialogical format and its consequences for journalism. *Journalism Studies*, 8(3), 414-431.

Benzing, M. (2006). Luwak: A content management solution. *Library Hi Tech*, 24(1), 8-13.

Boczkowski, P. J. (2004). The processes of adopting multimedia and interactivity in three online newsrooms. *Journal of Communication*, 54(2), 197-213.

Boczkowski, P. J., & Ferris, J. A. (2005). Multiple media, convergent processes, and divergent products: Organizational innovation in digital media production at a

european firm. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 597(1), 32-47.

Bonet M, Fernández-Quijada D, and Ribes X The Changing Nature of Public Service Radio: A Case Study of iCat fm (2011) *Convergence* 2011 17: 177

Born, G. (2002). Reflexivity and ambivalence: Culture, creativity and government in the BBC. *Cultural Values*, 6(1-2), 65-90.

Brevini, B. (2010). Towards PSB 2.0? applying the PSB ethos to online media in europe: A comparative study of PSBs' internet policies in spain, italy and britain. *European Journal of Communication*, 25(4), 348-365.

Brook, C., Ross, C., & Rothenberg, N. (2009). *Resisting the tide: Cultures of opposition under berlusconi (2001-06)* Continuum. ETS, Pisa.

Bulck, H. V. d., & Moe, H. (2012). To test or not to test: Comparing the development of ex ante public service media assessments in flanders and norway. *International Journal of Media & Cultural Politics*, 8(1), 31-49.

Bustamante Ramirez, E. (1999); *La televisión económica: Financiación, estrategias y mercados*. Gedisa, Barcelona

Cambini, C., Sassano, A., & Valletti, T. (2010). The digital dividend in italy: Who will cash it? *Mercato Concorrenza Regole*, 12(2), 295-310.

Carpentier, N. (2007). Participation and interactivity: Changing perspectives. the construction of an integrated model on access, interaction and participation. *New Media Worlds: Challenges for Convergence*, , 214-230.

Carpentier, N. (2007). Theoretical frameworks for participatory media. *Media Technologies and Democracy in an Enlarged Europe*, , 105.

Carpentier, N. and De Cleen, B. (2008); *Participation and Media Production: Critical Reflections on Content Creation*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.

Chan-Olmsted, S. M., & Kang, J. (2003). Theorizing the strategic architecture of a broadband television industry. *The Journal of Media Economics*, 16(1), 3-21.

Ciapanna, E., & Sabbatini, D. (2008); Broadband in Italy: An overview. *Bank of Italy Occasional Paper*, (34)

Colapinto, C. (2010). Moving to a multichannel and multiplatform company in the emerging and digital media ecosystem: The case of Mediaset Group. *International Journal on Media Management*, 12(2), 59-75.

Collins, R. (2009) From public service broadcasting to public service communication. In G.F. Lowe in *The public in the public service media* (pp. 57-70) Göteborg: Nordicom

Colombo, E. (1998). De-scrivere il sociale. stili di scrittura e ricerca empirica. *Verso Una Sociologia Riflessiva*, 245-268.

Colombo, E. (2001). Etnografia dei mondi contemporanei. limiti e potenzialità del metodo etnografico nell'analisi della complessità. *Rassegna Italiana Di Sociologia*, 42(2), 205-230.

Coppens, T., & Saeys, F. (2006). Enforcing performance: New approaches to govern public service broadcasting. *Media, Culture & Society*, 28(2), 261-284.

Cottle, S., & Ashton, M. (1999). From BBC newsroom to BBC newscentre: On changing technology and journalist practices. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 5(3), 22-43.

Cottle, S. (2003). *Media organization and production* SAGE Publications Limited.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2

Curran, James (2002) *Media and Power*. London, New York: Routledge

Dahlgren, Peter (2004) "Theory, Boundaries and Political Communication: The Uses of Disparity". *European Journal of Communication* 19(1): 7-18.

Dal Lago, A. (2002). De biasi R.(a cura di), *Un Certo Sguardo. Introduzione all'etnografia Sociale, Roma-Bari, Laterza.*

D'Arma, A. (2007). *Broadcasting Policy in Italy's' Second Republic'1994-2006*; Tesis Doctoral University of Westminster, School of Media Arts and Design

D'Arma, A. (2009). Broadcasting policy in Italy's 'Second republic': National politics and european influences. *Media, Culture & Society*, 31(5), 769-786.

D'Arma, A. (2010). Italian television in the multichannel age change and continuity in industry structure, programming and consumption. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 16(2), 201-215.

D'Arma, A. (2010). Shaping tomorrow's television: Digital television policies in italy 1996-2006.

D'Arma, A. (2011). Content aggregation in the age of online video: An analysis of the impact of internet distribution on the television business. *Journal of Media Business Studies*, 8(3), 1-18.

Debrett, M. S. (2009). Riding the wave: Public service television in the multi-platform era.

Deuze, M. (2004). What is multimedia journalism 1? *Journalism Studies*, 5(2), 139-152.

Deuze, M. (2006). Participation, remediation, bricolage: Considering principal components of a digital culture. *The Information Society*, 22(2), 63-75.

Domingo, D., Salaverría, R., Aguado Terrón, J. M., Cabrera, M. Á., Edo Bolós, C., Masip, P., . . . Orihuela Colliva, J. L. (2007). Four dimensions of journalistic convergence: A preliminary approach to current media trends at Spain.

Down, S., & Hughes, M. (2009). When the 'subject' and the 'researcher' speak together: Co-producing organizational ethnography. *Organizational Ethnography. Studying the Complexities of Everyday Life*, , 83-98.

Doyle, G. (2002). *Media ownership: The economics and politics of convergence and concentration in the UK and European media* Sage Publications Limited.

Doyle, G. (2010). From television to multi-platform less from more or more for less? *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 16(4), 431-449.

Duhe, S. F., & Mortimer, M. M. (2004). Convergence in north American TV newsrooms: A nationwide look. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 10(2), 81-104.

Dupagne, M., & Garrison, B. (2006). The meaning and influence of convergence. *Journalism Studies*, 7(2), 237-255.

Eberle, T. S., & Maeder, C. (2011). Organizational ethnography. *Qualitative Research*, 53-73.

Elliott, P., & Golding, P. (1979). Making the news.

Enli G.S. (2008) Redefining public service broadcasting Multi-platform Participation; *Convergence* 2008 14(1) 105-120

Epstein, E. J. (1973). News from nowhere: Television and the news new york.

Erdal, I. J. (2007). Researching media convergence and crossmedia news production. mapping the field. *Nordicom Review*, 28(2), 51-61.

Erdal, I. J. (2009). Cross-media (re) production cultures. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 15(2), 215-231.

Erdal, I. J. (2009). Repurposing of content in multi-platform news production. *Journalism Practice*, 3(2), 178-195.

Evans, P., & Wurster, T. S. (1999). *Blown to bits: How the new economics of information transforms strategy* Harvard Business Press.

Fagerjord, A. (2003). Rethorical Convergence. Earlier Media Influence on Web Media Form. Tesis Doctoral. University of Oslo.

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.

Fanquet, R., Ribes, X., & Zoppeddu, M. *La adecuación de la estructura organizativa a las exigencias de una producción cross-media: El caso de la televisión pública italiana*. Cuadernos de Información, núm. 31, diciembre, 2012, pp. 21-38

Franquet, R., & Villa-Montoya, M. (2010). Gestores de contenido en la arquitectura de la producción multiplataforma. el caso de televisió de catalunya. *El Profesional De La Información*, 19(4), 389-394.

Fraser, Clive D. (1996) "On the Provision of Excludable Public Goods". *Journal of Public Economics* 60(1): 111-30.

Fraser, Nancy (1992) "Rethinking the Public Sphere: A Contribution to the Critique of Actually Existing Democracy", pp. 109-143 in C. Calhoun (ed.) *Habermas and the Public Sphere*. Cambridge, Mass., London: The MIT Press.

Gans, H. J. (1979). *Deciding what's news: A study of CBS evening news, NBC nightly news, newsweek, and time* TriQuarterly Books.

Garnham, N., & Inglis, F. (1990). *Capitalism and communication: Global culture and the economics of information* Sage publications London, Newbury Park, New Delhi.

Garnham, Nicholas (2000) *Emancipation, the Media, and Modernity – Arguments About the Media and Social Theory*. Oxford, New York: Oxford University Press.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*
Univ of California Press.

Gifreu, J. (1991). *Estructura general de la comunicació [ie comunicació] pública*
Editorial Pòrtic.

Gitlin, Todd (1998) "Public Sphere or Public Sphericules?", pp. 168-75 in T. Liebes and
J. Curran (eds) *Media, Ritual and Identity*. London, New York: Routledge.

References133

Gobo, G. (2001). *Descrivere il mondo. teoria e pratica del metodo etnografico in
sociologia* Roma, Carocci.

Goffman, E., (1989) On Fieldwork, in «Journal of Contemporary Ethnography», vol. 18
(2), pp. 124-132; trad. it. Sul «fieldwork», in «Studi Culturali», anno III (1), 2006, pp.
103-115.

Golding, P., & Elliott, P. (1979). *Making the news* Longman London.

Golding, P., & Murdock, G. (2000). Culture, communications and political economy.
Mass Media and Society, 3, 70-92.

Gómez, Presentación en el Congreso "La Radiotelevisión en el Punto de Mira", Bilbao,
4-5 de octubre de 2012

Grandi, R., & Vaccari, C. (2009). Electoral campaigning and the new media. *Resisting
the Tide: Cultures of Opposition Under Berlusconi (2001-06)*, 46.

Habermas, Jürgen (1992) "Further Reflections on the Public Sphere", pp. 421-62 in C.
Calhoun (ed.) *Habermas and the Public Sphere*. Cambridge, Mass., London: The MIT
Press.

Habermas, Jürgen [1992] (1996) *Between Facts and Norms: Contributions to a
Discourse Theory of Law and Democracy*. Cambridge, Mass.: The MIT Press.

Habermas, Jürgen (2006) "Political Communication in Media Society: Does Democracy Still Enjoy an Epistemic Dimension? The Impact of Normative Theory on Empirical Research". *Communication Theory* 16(4): 411-26.

Hall, Stuart (1992) "Which Public, Whose Service?", pp. 23-38 in W. Stevenson (ed.) *All Our Futures. The Changing Role and Purpose of the BBC*. London: British Film Institute.

Hallin, D. C., & Mancini, P. (2004). *Comparing media systems: Three models of media and politics* Cambridge University Press.

Harrison, J., & Wessels, B. (2005). A new public service communication environment? public service broadcasting values in the reconfiguring media. *New Media & Society*, 7(6), 834-853.

Hass, B. H. (2011). Intrapreneurship and corporate venturing in the media business: A theoretical framework and examples from the German publishing industry. *Journal of Media Business Studies*, 8(1), 47-68.

Helland, K. (1995). *Public service and commercial news: Contexts of production, genre conventions and textual claims in television* Department for Media Studies n. 18, University of Bergen.

Hemmingway, E. (2007). *Into the newsroom: Exploring the digital production of regional television news* Routledge.

Hemmingway, E. L. (2004). The silent heart of news. *Space and Culture*, 7(4), 409-426.

Hesmondhalgh, D. (2007). *The cultural industries*. Sage London.

Hesmondhalgh, D., & Baker, S. (2008). Creative work and emotional labour in the television industry. *Theory, Culture & Society*, 25(7-8), 97-118.

Hesmondhalgh, D., & Baker, S. (2011). A very complicated version of freedom. Volume 38 -1, Febrero 2010, 4-20

Hess, T. (2005). Media companies between multiple utilisation and individualisation: An analysis for static contents. *E-Merging Media. Communication and the Media Economy of the Future*, 57-74.

Huang, E., Davison, K., Shreve, S., Davis, T., Bettendorf, E., & Nair, A. (2006). Facing the challenges of convergence media professionals' concerns of working across media platforms. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 12(1), 83-98.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.

Jakubowicz K (2006) PSB: The beginning of the end, or a new beginning in the 21st century? Paper presented at RIPE@2006 Conference, Amsterdam/Hilversum, November. URL (consulted June 2009): http://yle.fi/ripe/Keynotes/Jakubowicz_KeynotePaper.pdf

Jakubowicz, K. (2007). Public service broadcasting in the 21st century. what chance for a new beginning? *From Public Service Broadcasting to Public Service Media.RIPE*, 29-49.

Jakubowicz, Karol (2008) "Public Service Broadcasting in the 21st Century. What Chance for a New Beginning?", pp. 29-51 in G. F. Lowe and J. Bardoel (eds) *From Public Service Broadcasting to Public Service Media. RIPE@2007*. Göteborg: Nordicom.

Jeffery-Poulter, S. (2003). Creating and producing digital content across multiple platforms. *Journal of Media Practice*, 3(3), 155-164.

Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide* NYU press.

Ketterer, S.; Weir, T.; Smethers, J.S.; Beck, J. (2004) Case Study Shows Limited Benefits of Convergence. *Newspaper Research Journal*, 25(3): 52-65

Klinenberg, E. (2005). Convergence: News production in a digital age. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 597(1), 48-64.

Küng-Shankleman, Lucy (2000) Inside the BBC and CNN. Managing Media Organisations. London: Routledge.

Küng, L. (2008). *Strategic management in the media: Theory to practice* Sage Publications Limited.

Latour, B. (1986). The powers of association. *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge*, , 264-280.

Leaver, T. (2008). Watching battlestar galactica in australia and the tyranny of digital distance. *Media International Australia, Incorporating Culture & Policy*, (126), 145.

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 319-340.

Leurdijk, A. (2007) Public service media dilemmas and regulation in a converging medi landscape. In G. F. Lowe & L. Bardoel (eds) From Public Service Broadcasting to Public Service Media (71-86) Göteborg Nordicom

López García X. (2010) La metamorphosis del Periodismo, Salamanca, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones

Mancini, P. (2009). *Elogio della lottizzazione: La via italiana al pluralismo* Laterza Roma.

Manovich, L. (2008). Software takes command. Unpublished. <http://lab.softwarestudies.com/2008/11/softbook.html>,

Marzano M., 2006, Etnografia e ricerca sociale, Roma-Bari, Laterza.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

- Masip, P. M., & Micó, J. L. (2009). El periodista polivalent en el marc de la convergència empresarial. *Quaderns Del CAC*, (31), 85-92.
- Mazzoleni, G., & Vigevani, G. E. (2005). La televisione in europa: Regolamentazione, politiche e indipendenza. italia. *Open Society Institute*, 188-280.
- Mazzoleni, G., Vigevani, G., Splendore, S., Dragomir, M., Thompson, M., Fanucci, F., . . . Southwood, R. (2011). *Mapping digital media: Italy* Open Society Foundations.
- McAfee, Noelle (2000) *Habermas, Kristeva, and Citizenship*. Ithaca, London: Cornell University Press
- Meier, K. (2007). Innovations in central European newsrooms. *Journalism Practice*, 1(1), 4 19.
- Melucci A. (a c. di), 1998, *Verso una sociologia riflessiva. Ricerca qualitativa e cultura*, Bologna, Il Mulino
- Menduni, E. (2002). *La televisione: Il mondo in ogni casa. forme e poteri del piccolo schermo nell'era multimediale*; Bologna, Il Mulino.
- Mezza, M., Fleischner, Boda (2000). *Internet la madre di tutte le tv. Il progetto Rainews24*. Roma: Rai-Eri
- Michalis, M. (2007). *Governing European communications: From unification to coordination* Rowman & Littlefield. Plymouth, Lexington Books
- Michalis, M. (2010). EU broadcasting governance and public service broadcasting: Between a rock and a hard place. (36-48) Houndmills, Pallgrave Mcmillan
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519-543.

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72, 107-107.

Moe, H. (2008). Between supranational competition and national culture? emerging EU policy and public broadcasters' online services. *Media, Democracy and European Culture*, 307-324.

Moe, H. (2008). Public service media online? regulating public broadcasters' internet Services—A comparative analysis. *Television & New Media*, 9(3), 220-238.

Moe, H. (2008). Public broadcasters, the Internet, and Democracy. Comparing Policy and Exploring Public Service Media Online. Tesis Doctoral. University of Bergen.

Moe, H. (2009). *Public broadcasters, the internet, and democracy. comparing policy and exploring public service media online* The University of Bergen.

Moe, H. (2010). Governing public service broadcasting: "Public value tests" in different national contexts. *Communication, Culture & Critique*, 3(2), 207-223.

Moe, H., & Van den Bulck, H. Comparing "public value" as a media policy term across europe.

Moe H, Van den Bulck H; Published for RIPE@2012 [<http://ripeat.org/2012/>]

Morley, David (2000) Home Territories – Media, Mobility and Identity. London, New York: Routledge.

Moragas, M. d., & Prado, E. (2000). La televisió pública a l'era digital. *Barcelona: Pòrtic*,

Mouffe, C. (2005). *On the political* London/New York, Routledge.

Nissen, C. S. (2006). Public service media in the information society. *Report Prepared for the Council of Europe's Group of Specialists on Public Service Broadcasting in the Information Society (MC-S-PSB)*,

Padovani, C., & Tracey, M. (2003). Report on the conditions of public service broadcasting. *Television & New Media*, 4(2), 131-153.

Paterson, C. A. (2008). *Making online news: The ethnography of new media production* Peter Lang Pub Incorporated.

Paterson, R. (2001). Work histories in television. *Media, Culture & Society*, 23(4), 495-520.

Peeters A, Bardoel J., d'Haenens L. (2004) Defining Distinctiveness In Search of Public Broadcasting Performance and Quality Criteria RIPE@2004 Conference, Copenhagen and Århus

Pennington, L. L. (2007). Approaches/Practices: Surviving the design and implementation of a content-management system: Do the benefits offset the challenges? *Journal of Business and Technical Communication*, 21(1), 62-73.

Pentland, B. T., & Feldman, M. S. (2005). Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 793-815.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.

Picard R., 2003 assessment of public service broadcasting economic and managerial performance criteria *The public* 2003 (10) 29 – 44

Picard, R. G. (2005). *The economics of financing of media companies* Fordham Univ Press.

Picard, R. G. (2011). Digitization and media business models. *Mapping Digital Media*,

Porter, M. F. (1980). An algorithm for suffix stripping. *Program: Electronic Library and Information Systems*, 14(3), 130-137.

Porter, M. (1985). E.(1985), competitive advantage. *New York*,

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Published November,*

Prado, E. (1986): "TV: garantizar la participación y el pluralismo" , en J. Villafañe et E.

Prado, E., & Fernandez-Quijada, D. (2006). The role of public service broadcasters in the era of convergence-A case study of Televisió de Catalunya. *Communications & Strategies, 62, 49-69*

Prado, E. ; Franquet, R. ; Ribes, X. ; Soto, M. ; Fernández Quijada, D. (2006): Televisió interactiva. Simbiosi tecnològica i sistemes d'interacció amb la televisió , Barcelona : Consell de l'Audiovisual de Catalunya

Bustamante (eds.): La televisión en España mañana; Madrid : Siglo XXI

Prado Pico, E., & Delgado Reina, M. (2010). La televisión generalista en la era digital: Tendencias internacionales de programación. *Telos: Cuadernos De Comunicación e Innovación, (84), 52-64.*

Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective, , 235-256.*

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2006). The core competence of the corporation. *Strategische Unternehmensplanung—Strategische Unternehmensführung, , 275-292.*

Radoslavov S, Thomass B; Published for RIPE@2012 [<http://ripeat.org/2012/>]

Richeri, G. (1990). Italia: Pugnas económicas y políticas. al margen del estado y de las leyes. *Telos: Cuadernos De Comunicación, Tecnología y Sociedad, (21), 77-82.*

Richeri, G. (1990) 'Hard Times for Public Service Broadcasting: RAI in the Era of Competition', in Z. Baranski and R. Lumley (eds) *Culture and Conflict in Postwar Italy*, pp. 256–69. London: Macmillan

Salaverría, R. (2009). Los medios de comunicación ante la convergencia digital. Actas del I Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0 (CD-Rom), Bilbao, 11-13 noviembre 2009

Salaverría, R., & García-Avilés, J. A. (2008). La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: Retos para el periodismo. Trípodos.com: Revista digital de comunicación, 31-47

Salvato, C., & Rerup, C. (2011). Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal of Management*, 37(2), 468-490.

Sand, G., & Helland, K. (1998). Bak TV-nyhetene. *Produksjon Og Presentasjon i NRK Og TV2.Bergen: Fagbokforlaget*,

Sarikakis, K. (2010). For culture and democracy: Political claims for cosmopolitan public service media. *P. Iosifidis, Reinventing Public Service Communication. European Broadcasters and Beyond*, 88-100. Houndmills, Pallgrave Mcmillan

Scannell, Paddy (1989) "Public Service Broadcasting and Modern Public Life", *Media. Culture & Society* 11(2): 135-66.

Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. Jossey-Bass.

Schlesinger, P. (1987). *Putting'reality'together: BBC news*. Methuen London.

Schudson, M. (1997). The sociology of news production. *Social Meanings of News: A Text-Reader*, 7-22. London, Sage.

Scolari, C. A., Guerrero, M., Martos, A. (2012). Narrativas transmediáticas, convergencia audiovisual y nuevas estrategias de comunicación. *QuadeRns Del Cac*, Vol. 15 – 38 (79-89)

Scolari, C. A. (2009). Transmedia storytelling: Implicit consumers, narrative worlds, and branding in contemporary media production. *International Journal of Communication*, 3(4), 586-606.

Scolari, C. A. (2009). Transmedia storytelling: Implicit consumers, narrative worlds, and branding in contemporary media production. *International Journal of Communication*, 3(4), 586-606.

Scolari, C. A., Navarro Güere, H., Pardo, H., Micó Sanz, J. L., & Coll Parra, I. (2006). Nous perfils professionals de l'actual panorama informatiu audiovisual i multimèdia de catalunya. Facultat d'empresa de comunicació, Universitat de Vic. Eurografic.

Serrano-Cobos, J. (2007). Evolución de los sistemas de gestión de contenidos (CMS). del mainframe al open source. *El Profesional De La Información*, 16(3), 213-215.

Sevón, G. (1996). Organizational imitation in identity transformation. *Translating Organizational Change*, 56. Berlin /New York Guyter

Silcock, B. W., & Keith, S. (2006). Translating the tower of babel? *Journalism Studies*, 7(4), 610-627.

Singer, J. B. (2004). Strange bedfellows? the diffusion of convergence in four news organizations. *Journalism Studies*, 5(1), 3-18.

Sofi, Bianda (2008) Dal giornalismo mono-mediale alla convergenza crossmediale (eds) Sorrentino (2008). Attraverso la rete Dal giornalismo monomediale alla convergenza crossmediale . Roma: Rai-Eri

Sorrentino, C. (2008). Attraverso la rete Dal giornalismo monomediale alla convergenza crossmediale . Roma: Rai-Eri

Spigel, L., Turner, G., Thomas, J., Bennett, J., & Strange, N. (2011). *Television as digital media* Duke University Press Books.

Stemers, J. (2005). *Balancing culture and commerce on the global stage: BBC worldwide*; in Jauert & Lowe Cultural Dilemmas in Public Service Broadcasting (Gteborg: Nordicom, 2005). 231-50.

Suárez, Caldell, R., (2012). Adapting Public Service to the Multimedia Scenario: Challenges, Opportunities, Risks. Final Report of the Project "Redefining and Repositioning Public Service Broadcasting in the Digital and Multiplatform Scenario. Agents and Strategies. Hamburg: Working Paper of the Hans-Bedow Institute no 25

Suárez Candell R. (2010) Digitalizing terrestrial Broadcasting: public policy and public service issues; *Communication Politics, and Culture*; vol 43(2) 99-117

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

Sundet, V. S., & Ytreberg, E. (2009). Working notions of active audiences further research on the active participant in convergent media industries. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 15(4), 383-390.

Syvertsen, T. (2003). Challenges to public television in the era of convergence and commercialization. *Television & New Media*, 4(2), 155-175.

Syvertsen, Trine (2004b) "Citizens, Audiences, Customers and Players. A Conceptual Discussion of the Relationship Between Broadcasters and their Publics". *European Journal of Cultural Studies* 7(3): 363-80.

Syvertsen, Trine (1990) "Kringkasting i 1990-åra: Hvem er mest 'public service'?" [Broadcasting in the 1990s: who are the most "public service"?], pp. 183-95 in U. Carlsson (ed.) *Medier, Människor, Samhälle - 14 artiklar om nordisk masskommunikationsforskning*. [Media, people, society - 14 articles on Nordic mass communication research] (Nordicom nytt, Sverige 3-4). Göteborg: Nordicom.

Trappel, J. (2008). Online media within the public service realm? reasons to include online into the public service mission. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(3), 313-322.

- Trappel, J. (2009). The public's choice. how deregulation, commercialization and media concentration could strengthen public service media. *In GF Lowe, the Public in Public Service Media*, 39-54. Gteborg: Nordicom
- Tuchman, G. (1978). Making news: A study in the construction of reality. *New York, Free Press*
- Ursell, G. D. (2001). Dumbing down or shaping up? new technologies, new media, new journalism. *Journalism*, 2(2), 175-196.
- Van Cuilenburg, J., & McQuail, D. (2003). Media policy paradigm shifts towards a new communications policy paradigm. *European Journal of Communication*, 18(2), 181-207.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource - based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wirtz, B. W. (2001). Reconfiguration of value chains in converging media and communications markets. *Long Range Planning*, 34(4), 489-506.
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. H. (2009). *Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life* SAGE Publications Limited.
- Yin, R. K. (2008). *Case study research: Design and methods* Sage Publications, Incorporated.
- Young, Iris Marion (1996) "Communication and the Other: Beyond Deliberative Democracy", pp. 120-33 in S. Benhabib (ed.) *Democracy and Difference: Contesting the Boundaries of the Political*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Ytreberg, E. (2009). Extended liveness and eventfulness in multi-platform reality formats. *New Media & Society*, 11(4), 467-485.
- Villa, M.I., (2011). Producción Cross-media. El caso de Televisión de Cataluña. Tesis doctoral: Universitat Autònoma de Barcelona

Zimmerman, D. H. (1970). The practicalities of rule use. *Understanding Everyday Life*,
, 221-238.

V Summit sull'industria della comunicazione. La domanda dei contenuti in Italia.
Istituto di Economia dei Media, Fondazione Rossetti; Roma, 12-02-2007

Relazione Annuale 2011 Sull'attività svolta e sui programmi di lavoro AGCOM

Cambini y Sassano, "Oltre il beauty contest delle frequenze" *Lavoce*, 8 de dicembre de
2011 <http://www.lavoce.info/articoli/pagina1002721.html> [acceso el 10 dicembre
2011]

Bibliografia del Web

- http://it.wikipedia.org/wiki/Tutti_in_piedi (accesso 10/10/2012)
- <http://it.wikipedia.org/wiki/Raiperunanotte> (accesso 10/10/2012)
- <http://www.fiom.cgil.it/> (accesso 10/10/2011)
- http://www2.agcom.it/l_naz/l_220200_28.htm#02 (accesso 10 /06/2012)
- http://it.wikipedia.org/wiki/Editto_bulgaro (accesso 10/06/2012)
- http://it.wikipedia.org/wiki/Federazione_Impiegati_Operai_Metallurgici
- <http://www.slideshare.net/SitoH2/analisi-dellaudience-di-raiperunanotte> (accesso 10/06/2012)
- <http://affaritaliani.libero.it/mediatech/rai110610.html> (accesso 06/06/2012)
- <http://www.agcom.it/default.aspx?DocID=2964> (accesso el 10 junio 2012)
- http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CGIQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.fondazionerosselli.it%2FDocumentFolder%2FIIEM%2520V%2520SUMMIT_MERCATI.pdf&ei=pofgT-7oBcbY8AO5_4WWDw&usq=AFQjCNG7k70kKke5D97VMYd8hWSE7qYdfw&sig2=nqXhjgiA-Drpr_skOuYViA acceso (10 junio 2012)
- Cambini y Sassano, Lavoce, 8 de diciembre de 2011 *Oltre il beauty contest delle frequenze* <http://www.lavoce.info/articoli/pagina1002721.html> (accesso el 10 diciembre 2011)
- <http://raimusic.blog.rai.it/raimusic/> (accesso 10/06/2012)
- <http://www.rai.tv/dl/RaiTV/tematiche/PublishingBlock-d24f8593-5541-4654-8c21-985daa800692.html?item=recent> (consultado el 10/06/2011)
- <http://www.rai.tv/dl/RaiTV/programmi/media/ContentItem-b3aa88ec-6ed7-4645-bc11-19aedc93a30d.html>; <http://www.youtube.com/watch?v=EzOaK32-Zzc> (accesso 07/02/2011)
- www.rai.tv
- www.rai.it
- www.annozero.rai.it
- <https://www.facebook.com/pages/Annozero/149001692773?fref=ts>
- <https://www.facebook.com/pages/RAIperunanotte/103820056322454?fref=ts>
- <https://www.facebook.com/tuttiinpiedi?fref=ts>
- http://it.wikipedia.org/wiki/Editto_bulgaro (consultado 10/10/2012)
- http://www.repubblica.it/politica/2010/03/12/news/inchiesta_a_trani_telefonate_per_bloccare_annozero_berlusconi_fece_pressioni_su_tg1_e_agcom-2602943/ ;
- http://www.corriere.it/cronache/10_marzo_15/trani-ghedini-dandini_298468b2-301c-11df-9bdf-00144f02aabe.shtml (consultado el 20/10/2011)
- Raiperunanotte
- <http://www.youtube.com/watch?v=DJ5rTZ6TftE>
- Tutti in piedi
- <http://www.youtube.com/watch?v=0rSqfVOhdag>

<http://www.youtube.com/watch?v=RsesP6eulU4>
Conferenza stampa Michele Santoro
http://www.youtube.com/watch?v=x_wL18zf9aE
<http://www.youtube.com/watch?v=BChiEfGkNaM>
<http://www.youtube.com/watch?v=r1d2XLezso0>
<http://video.google.com/videoplay?docid=-3829247259878871568#> (accesso
02/10/2012)
www.beppegrillo.it (accesso 02/10/2012)
http://www.corriere.it/politica/10_settembre_27/santoro-cud_0a3a5d5c-ca33-11df-9db5-00144f02aabe.shtml (accesso 10/10/2012)
http://www.repubblica.it/politica/2010/09/27/news/santoro_cud-7480398/ (accesso
10/10/2012)
http://www.adnkronos.com/IGN/News/Spettacolo/Santoro-Cud-sul-web-divide-i-conduttori_311028414021.html (accesso 10/10/2012)
<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2011-03-30/stop-talk-show-agcom-064024.shtml?uuid=AaPcpeKD&fromSearch> (accesso 10/10/2012)
http://www.corriere.it/politica/10_marzo_01/cda-rai-stop-talk-show_b7dd4ca2-252a-11df-98c5-00144f02aabe.shtml (accesso 10/10/2012)
http://www.repubblica.it/politica/2010/03/15/news/conferma_sospensione_talk-2675547/ (accesso 10/10/2012)
http://www.corriere.it/politica/speciali/2010/elezioni/notizie/rai_cda_sospensione_talk_show_b7453120-3041-11df-9bdf-00144f02aabe.shtml (accesso 10/10/2010)
http://www.repubblica.it/politica/2010/03/01/news/bonelli_ricoverato-2466634/
(accesso 10/10/2012)
<http://www.slideshare.net/SitoH2/analisi-dellaudience-di-raiperunanotte> (accesso
10/10/2012)