



La adecuación de la estructura organizativa a las exigencias de una producción *cross-media*: el caso de la televisión pública italiana

Adapting Organisational Structure to *Cross-media* Production in the Italian Public Service Television

(ARTÍCULO)

ROSA FRANQUET, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España. (rosa.franquet@uab.es)

XAVIER RIBES, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España.

MILENA ZOPPEDU, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España.

► Recibido: 29/agosto/2012. Aceptado: 12/noviembre/2012

RESUMEN

Las corporaciones televisivas tradicionales han encontrado la forma de dar el primer paso hacia la *cross-medialidad*, instituyendo departamentos específicos para la producción, adaptación y distribución de sus contenidos en internet y en las diferentes plataformas. Las compañías de servicio público siguen la misma tendencia para poder cumplir con la misión del servicio público así como para poder competir en el nuevo entorno. El objetivo de esta investigación es conocer la estructura organizativa de la compañía de servicio público Italiano Rai en relación a la producción *cross media*. Este trabajo pretende estudiar cómo la compañía adapta su estructura organizativa a la producción a 360 grados y describir la estructura organizativa de la compañía para la producción de estos contenidos. La metodología se basa en observación participante en los departamentos involucrados y entrevistas en profundidad con diferentes profesionales.

DOI: 10.7764/cdi.31.438

Palabras clave: Radio y Televisión pública, RAI, internet, organización, innovación, *cross-media*, multiplataforma.

ABSTRACT

Traditional television corporations have found the way to take the first step towards the cross-mediality, instituting specific departments for the production, adaptation and distribution of their content on the Internet and on different platforms. The public service companies follow the same tendency in order to fulfill their public service mission and to compete in the new environment. The aim of this research is to get to know the organizational structure of the Italian public service company Rai in relation to the cross media production. This work aims to study how the company adapts its organizational structure to the 360 degrees production and to describe the organizational structure of the company for the production of these contents. The methodology is based on participant observation in the involved departments and in-depth interviews with various professionals.

Keywords: Public radio and television, RAI, internet, organization, innovation, multiplatform, *cross-media*.

¹ Investigación financiada por el Ministerio de Ciencia e Innovación de España, dentro del Plan Nacional I+D+i, 2010-2012. Proyecto CSO2009-09367,

Este trabajo se inscribe en la tradición de los estudios sobre las industrias culturales de Richeri (1994), Syvertsen (2003) Bustamante (2003), Bustamante, Franquet, López, García y Pereira (2008); de autores que se han interesado por la evolución de los medios de comunicación en el contexto de la convergencia, como Moragas y Prado (2000), Guillén y Suárez (2001), Prado y Fernández (2006), Cebrián (2004), Jenkins (2008), Prado (2010); sigue la línea de investigadores que han abordado la creatividad, la innovación o la producción multiplataforma como Doyle, (2010), Poettschacher (2005), Sawhney y Lee (2005) o Wilson y Stokes (2005); y los modelos de negocio en los nuevos medios como los de Banks, Calvey, Owen y Rusell (2002), Berman, Abraham, Battin, Shipnuck y Neus (2007).

Todas estas aportaciones ayudan a enfocar el análisis de un fenómeno complejo como la convergencia mediática, que incluye cambios de naturaleza tecnológica, industrial, cultural y social (Jenkins, 2008). En el actual proceso de convergencia, proliferan las producciones multiplataforma con el propósito de rentabilizar los activos de las empresas. Unas producciones que tienen como elemento particular la integración de los sistemas de gestión de los contenidos digitales (Jeffery-Poulter, 2002). Precisamente, la integración digital permite redistribuir el contenido elaborado para la televisión, adaptar y modificar ese contenido y/o crear contenido original destinado a las plataformas *online* que se complementen con la emisión televisiva (Doyle, 2010). Estas estrategias multiplataforma suscitan nuevos interrogantes. Como sugiere Guerrero Pérez, al referirse a la reflexión de Doyle, “el debate en torno al formato del contenido no debe reducirse a la plataforma a través de la que se distribuye, dado que una de las características del contenido digital es su capacidad y versatilidad para traspasar las fronteras de un medio a otro” (2011, p. 88).

Así, es preciso avanzar en el concepto de producción *cross-media* que se diferencia del concepto de multiplataforma (Erdal, 2011). Los contenidos *cross-media*, si bien utilizan distintas plataformas tecnológicas, establecen relaciones de integración más ricas y complejas que superan las establecidas en la distribución multiplataforma. En el escenario *cross-media*, la participación de las audiencias juega un rol destacado (Enli, 2008) y esas interacciones precisan una adecuación de las estructuras organizativas y productivas de los medios de comunicación. Los trabajos de Bødker & Bechmann (2007) distinguen dos tipos de prácticas productivas: unas tienen que ver con cada medio de forma independiente; y otras, que funcionan de forma transversal o cruzada. En la producción *cross-media*, la planificación y la coordinación entre equipos resulta esencial.

Nuestra investigación trata de alejarse del determinismo tecnológico para profundizar en las causas profundas de las transformaciones que están sufriendo los medios de comunicación, en la línea marcada por Jenkins (2008), que considera que la convergencia mediática va más allá del cambio tecnológico. Con esta mirada crítica se contempla el caso específico de la radiotelevisión pública italiana. La adopción de una distribución multiplataforma en la RAI continúa la misma línea adoptada por otros operadores públicos de radio y televisión en Europa, similar a la emprendida en relación a la TDT, donde se pretende rentabilizar los recursos productivos creando una oferta multicanal y temática basada, en parte, en la adaptación y empaquetado de los contenidos (Bustamante, 2003).

LA INNOVACIÓN COMO PARTE ESENCIAL DE LOS NUEVOS PROYECTOS

El dinamismo que está caracterizando al sector audiovisual y televisivo en términos de competitividad y de cambios tecnológicos impone la innovación como uno de los valores estratégicos y obliga a las compañías televisivas a adaptarse al nuevo entorno competitivo, respondiendo de forma flexible e incorporando a sus procesos las tecnologías pertinentes.

De estas innovaciones tecnológicas, la digitalización e internet han tenido un peso sustancial en el sector televisivo (Said, 2008). A pesar de que las barreras de entrada en el mercado del sector televisivo son altas, lo cual favorece a los actores que ya operan en el mercado, estas innovaciones han propiciado la entrada de nuevos actores en el panorama mediático y han impulsado nuevos modelos de negocio (Kung, 2008). Pero sobre todo han obligado a las compañías tradicionales a reestructurarse (Hass, 2011), desarrollando unidades productivas para la producción en los nuevos medios. Este comportamiento empresarial es lo que Hass ha llamado “estrategia emprendedora defensiva” (2011, p. 48).

Los cambios derivados de las nuevas tecnologías están afectando a las estructuras del medio mismo, más que a los contenidos (Hass, 2011). Las afectaciones sobre los contenidos son marginales puesto que se concretan, principalmente, en las formas de distribución (Kung, 2008; Picard, 2011). Las nuevas estructuras productivas que se ocupan de la producción *cross-media* para las diferentes plataformas desarrollan actividades productivas cuyo objetivo es la explotación de los contenidos (Hess, 2005; Andersen, 2006). Igualmente, pueden asociar esos contenidos a operaciones de marketing orientadas a la construcción de la imagen de marca (Caldwell, 2006), así como a fidelizar al público (Doyle, 2010). En el caso de las compañías de servicio público televisivo, hay que añadir los objetivos que

van más allá de la rentabilidad y, por tanto, la implementación de sus estructuras pueden responder también a la necesidad de mantener su relevancia en el mercado y su relevancia social en el nuevo entorno (Prado y Fernández, 2006).

Las compañías televisivas de servicio público –que continúan siendo, en el contexto europeo, los principales actores en el mercado de cada país–, han ido modelando sus estructuras, creando nuevos departamentos que, en algunos casos, han sido verdaderas filiales autónomas (Hass, 2011; Villa, 2011), con nuevos procesos productivos. La estructuración de los flujos de trabajo impone cambios en las plantillas, relativos a perfiles profesionales involucrados y a estructuras productivas específicas.

Los procesos de reestructuración en las compañías implican actividades de coordinación y necesitan la motivación de los diferentes cargos de la compañía para activarlos y hacerlos posibles (Hass, 2011, p. 55). Emprender estos procesos de transformación –condicionados por la adopción rápida de la tecnología– implica una fuerte capacidad de adaptación y de flexibilidad por parte de las compañías que, en el caso de las tradicionales y de especial manera en el caso de las compañías de servicio público, es un reto difícil de alcanzar. Especialmente en el sector televisivo –por la conformación del mercado–, lo mismo que en las compañías de servicio público –por su historia–, los procesos de introducción y asimilación de los cambios por parte de los distintos colectivos resultan particularmente lentos (Picard, 2004), hecho que se refleja tanto en la estructura como en las adaptaciones organizativas de las compañías.

Lo que se propone en esta investigación es explorar justamente estas dinámicas de cambio organizativo en el seno de RAI, la compañía de servicio público televisivo italiano. El propósito es conocer cómo un ente público televisivo adapta su estructura organizativa para afrontar el reto de ofrecer sus productos a través de diferentes canales, a veces ajenos a la propia televisión. Con este fin se trazará la evolución histórica de la filial Rainet, encargada de la elaboración de la oferta multimedia en las plataformas de internet y móviles y se describirá la relación que la misma establece con el departamento Nuovi Media, encargado de elaborar, supervisar y coordinar la oferta multiplataforma completa (TDT, Internet, móviles).

METODOLOGÍA, DIFICULTADES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El método utilizado en la investigación se fundamenta en dos tipos de datos, recogidos en la propia organización: por un lado, los organigramas construidos a partir de los datos proporcionados por el ente, reconstruidos desde la observación; por otro, contamos con entrevistas en profundidad realizadas

a diferentes miembros del equipo directivo y a distintos profesionales de los departamentos implicados en los procesos productivos de la distribución multiplataforma, tanto en RAI como en Rainet. Las entrevistas,² además, permitieron establecer contactos con trabajadores de otros departamentos y también con responsables de Rai Nuovi Media, facilitando una posterior observación en las redacciones de internet de los informativos de RAI. Las entrevistas y la observación se realizaron durante el período comprendido entre el 19 de febrero y el 30 de marzo de 2011. Los entrevistados de Rainet fueron 11, contando directivos, profesionales y un directivo de Rai Nuovi Media.

Una de las primeras dificultades encontradas para conocer cómo actúan los grandes grupos audiovisuales públicos estriba, entre otras cosas, en desentramar la complejidad de sus estructuras. La complejidad jerárquica de RAI, las dimensiones del ente y las continuas adaptaciones a las circunstancias económicas y tecnológicas hacen que sea difícil apreciar con claridad la estructura organizativa de la corporación y el encaje de los departamentos responsables de las plataformas alternativas de distribución de contenidos radiotelevisivos. Las aportaciones sobre el sector televisivo italiano de Menduni (2002) y Richeri (2003) y sobre las transformaciones organizativas de las empresas audiovisuales de Hawkins (2004), Doyle (2002), Kung, (2008), Nardello y Pratesi (2010) han contribuido a clarificar aspectos relevantes aplicables al análisis específico de RAI.

Otro aspecto remarcable es que, a pesar de que la información debería ser pública y, por tanto, de fácil acceso, ella no resulta transparente. Además, el hecho de que los departamentos implicados estuvieran insertos en un proceso de fusión dificultó la observación, que no pudo realizarse directamente desde los departamentos implicados. Para conseguir la información requerida se optó, fundamentalmente, por la observación directa desde dentro de RAI, así como por entrevistas personales con diferentes empleados de distintos niveles dentro de la intrincada jerarquía institucional. Gracias a ello se ha podido establecer un organigrama real de la estructura organizativa de RAI y ubicar en ella el departamento de Nuovi Media, del que depende Rainet, la todavía filial de RAI. Igualmente se han podido intuir relaciones y dinámicas que se establecen (o que, a menudo, no se establecen) entre los departamentos de la misma corporación.

CONTEXTO ITALIANO: CUANDO EL SERVICIO PÚBLICO TELEVISIVO SUFRE DEL MAL DE LA INTERFERENCIA POLÍTICA

El mercado de la televisión generalista³ italiana lo protagonizan dos operadores: uno público (RAI) y otro privado

2 El proyecto inicial preveía una estancia de observación dentro de la empresa filial Rainet, en sus dos departamentos, con entrevistas en profundidad a los trabajadores y a sus directivos. La estancia de observación no pudo llevarse a cabo debido al proceso de fusión entre Rainet y Rai Nuovi Media. No obstante, este obstáculo quedó superado al poder realizar las entrevistas originalmente pactadas.

3. Aquí nos referimos a la televisión generalista, mientras que los datos sobre los ingresos se refieren al mercado televisivo, incluyendo operadores como Sky Italia que opera en el sector de la televisión de pago.

4. Los demás grupos nacionales analógicos y digitales (incluido Telecom Italia Media con el canal La7) suponen solo el 9,94%.

(Mediaset⁴). Este duopolio es fundamental para entender el mercado televisivo italiano y las dinámicas de funcionamiento de los actores (Richeri, 2003). La situación de duopolio se inició con la apertura del mercado a las compañías privadas en 1975 (Mazzoleni, Vigevani y Splendore, 2011) y se legitimó en 1990 mediante la Ley de Regulación de las emisoras públicas y privadas, conocida como “ley Mammi”.⁵

Las cifras del panorama del sector televisivo italiano muestran la contundencia del duopolio RAI-Mediaset en términos de audiencia: RAI contó, en 2010, con el 41,4% de la audiencia de televisión y Mediaset atrajo al 39,4%, mientras que el resto de los competidores alcanzó, en el mejor de los casos, el 10% de *share*. Por lo que respecta a los ingresos, y según datos de Agcom (2011), RAI ha generado 2.553,84 millones de euros en 2010, lo que la sitúa tras Mediaset (2.770,6 millones) y Sky Italia (2.630,76 millones). Este tercer lugar es meritorio puesto que “otros broadcasters”, categoría que se encuentra en cuarto lugar, solo alcanza los 861,09 millones de euros.

El proceso de desregulación y de liberalización que ha experimentado el sector televisivo europeo –y el sector de las telecomunicaciones en general– durante los años ochenta y noventa, hizo que en Italia se instituyera un duopolio. Por la falta de una adecuada reglamentación que ordenase el nuevo panorama competitivo, este duopolio ha acabado convirtiéndose en el contexto natural del sector televisivo del país (Menduni, 2002; D’Arma, 2009a). Los esfuerzos legislativos que se han realizado para poder reorientar el sector televisivo se han enfocado a resolver cuestiones políticas y no a reglamentar un sector en proceso de transformación (Menduni, 2002; D’Arma, 2009a). Los legisladores, ante los constantes cambios del sector televisivo, debidos principalmente a la convergencia digital –esto es, a una progresiva integración de televisión y telecomunicaciones–, han optado por dejar a las tecnologías fuera de la agenda de prioridades. Más que interpretar el nuevo entorno, promover el desarrollo de la tecnología y del servicio público televisivo para fomentar la competitividad, la actitud de los diferentes gobiernos italianos ha sido –en líneas generales– la de priorizar la protección del monopolio de la compañía Rai para poder mantener su control (Richeri, 1992; D’Arma, 2009b). A esta actitud, que ha caracterizado las políticas relativas al sector televisivo italiano, se ha añadido el conflicto de intereses⁶ que supone que el propietario del segundo operador privado televisivo –Mediaset–, que, recordemos, es directo competidor del servicio público televisivo nacional –Rai–, haya ocupado el cargo de primer ministro en más de una ocasión durante los últimos dieciocho años.

Por un lado, la interferencia política sobre el sistema mediático italiano en general y en mayor medida sobre el sector televisivo, así como los efectos del conflicto de interés nunca resueltos que pesan en la estructura del mercado, son la causa de la falta de implantación de las infraestructuras tecnológicas, de unas débiles políticas de servicio público, condicionando de forma determinante al operador de la compañía de servicio público televisivo Rai.

La subordinación del sistema mediático italiano al sistema político y la consecuente falta de independencia por parte de los medios han llevado a Mancini y Halling (2004) a clasificar el sistema radiotelevisivo italiano como ejemplo de “modelo Mediterráneo”. La fuerte relación del medio con la política en términos ideológicos y el alto control del servicio público televisivo por parte del gobierno y del parlamento, junto con una baja profesionalización periodística, condicionan las políticas relativas al servicio público por un lado y al operador de la compañía de servicio público por el otro.

La interferencia del sistema político en la compañía de servicio público se concretiza en el fenómeno conocido como *lottizzazione*. 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 (Mancini 2009).

...la distribución de las influencias en el servicio público televisivo se pueden sintetizar en el mecanismo de nombramiento de la Junta de Gobernadores de la RAI y del Director General, que se basa en la práctica conocida como *lottizzazione*. Sistema que se ha consolidado a partir de los años 90 en concomitancia con la legitimación del duopolio de RAI y Mediaset, y con la cual los mayores partidos políticos del gobierno y de la oposición se dividen las áreas de influencia de la televisión pública, en términos de canales y programas” (Mazzoleni, Vigevani y Splendore 2011, p. 34).

Las dinámicas por las cuales RAI se ha enfrentado a los cambios que han afectado al mercado televisivo dependen y son el producto del sistema de esta *lottizzazione*, que sigue funcionando hoy en día y es la prueba de que el sistema político italiano no está dispuesto a dejar que el servicio público televisivo sea independiente y que, como Mancini apunta provocativamente, es la manera italiana de enfrentarse a las exigencias de pluralismo (2009). Sin embargo, la *lottizzazione* influye profundamente en todo el sistema de la compañía de servicio público e interfiere en todos sus procesos y sus

5. Ley de Regulación de las emisoras públicas y privadas conocida como “ley Mammi”, N° 223, del 6 agosto de 1990, *Gazzetta ufficiale*, N° 185, de 9 de agosto de 1990

6. Para mayor información sobre el tema véase D’Arma, A. (2009a) Padovani, C. and Tracey, M. (2003)

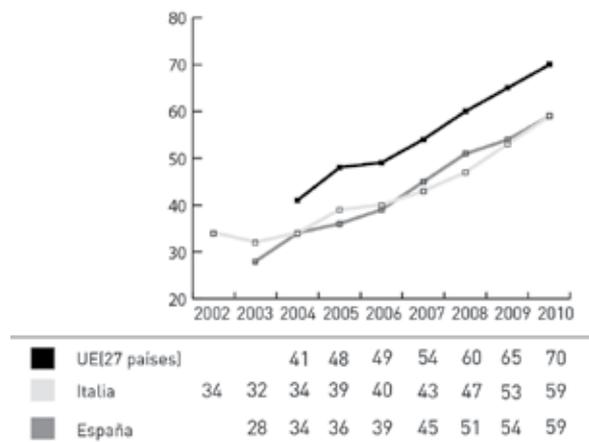
funciones, ya que ante cualquier exigencia técnica, estructural u organizativa, la compañía y sus directivos están llamados a responder ante el poder político (Brevini, 2010).

INTERNET Y LA TELEFONÍA MÓVIL EN ITALIA: PENETRACIÓN Y DIETA MEDIÁTICA

Antes de analizar la forma en cómo RAI se ha estructurado para poder afrontar una estrategia y una oferta multimedia, resulta interesante conocer cuál es la penetración de internet y de la telefonía móvil, así como la dieta mediática. De esta forma es más fácil entender las acciones llevadas a cabo por la compañía, ubicando su estrategia en el contexto en el cual operan (Picard, 2004).

Según datos de Eurostat (2011), el porcentaje de hogares con acceso a internet en Italia ha seguido una trayectoria muy similar a la del caso español, en continuo crecimiento desde 2003. Superó la barrera del 50% en 2009 y alcanzó, en 2010, la marca del 59%. A pesar de eso, pertenece al grupo de países que están por debajo de la media europea (70%).

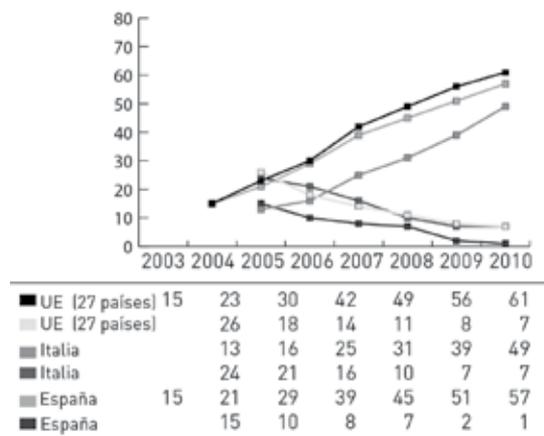
FIGURA 1. Hogares con acceso a Internet (en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Eurostat (2011)

Por lo que respecta a las velocidades de acceso a internet de los italianos, cabe señalar que, aunque se ha mantenido la diferencia de entre 10 y 15 puntos porcentuales con respecto a la media europea existente desde 2004, el ritmo de crecimiento de las líneas ADSL (y el consecuente abandono del uso de módems) ha seguido la tendencia europea.

FIGURA 2. Tipos de conexión a Internet en los hogares (en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Eurostat (2011)

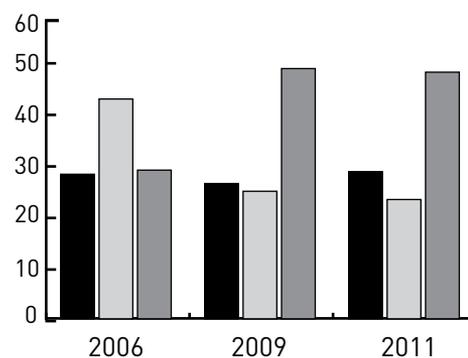
Igualmente, la penetración de la telefonía móvil ha ido en aumento en todo el mundo. En 2009, Italia contaba con 90.613.000 móviles, lo que suponía un total de 151 dispositivos por cada 100 habitantes. En España se alcanzaban los 111 por cada 100, siendo la media europea de 125 por cada 100. En este ranking, Italia se encuentra compartiendo el segundo lugar con Portugal, superados solo por Grecia, con 180 dispositivos por cada 100 habitantes.

Además, es destacable que el 25% de los italianos, en 2010, ha utilizado conexiones WiFi desde su teléfono para acceder a internet y el 5% lo hace mediante tecnologías UMTS-3G. La media europea se sitúa en el 27% y el 7%, respectivamente. Es decir que en ambos casos se encuentran solo ligeramente por debajo de la media.

Según datos de Censis (Centro Studi Investimenti Sociali) de 2011, se da una migración generalizada hacia la utilización de los *smartphone*, que alcanzan una penetración del 17,6% entre la población general, cifra que asciende al 39,5% entre los jóvenes.

La información de Eurostat (2011) relativa a los usos de internet indican que los internautas italianos dicen no pagar por obtener contenidos audiovisuales de la red (la media europea está en el 5%), aunque el 15% reconoce que descarga o consume material audiovisual de internet (frente al 28% europeo). A la hora de consumir radio o televisión a través de la web, el 16% de los italianos también representa un índice inferior a la media europea, que es del 26%. Este dato los sitúa en el grupo de los *ciberconsumidores* menos avezados.

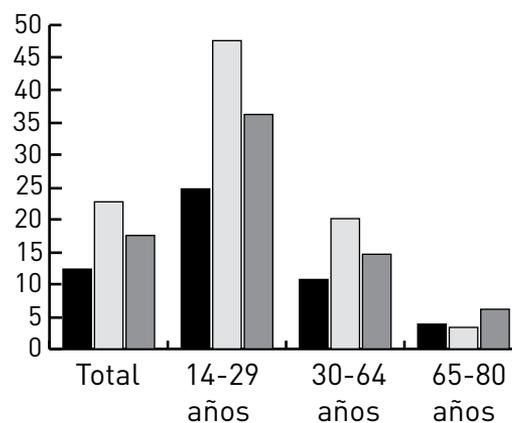
FIGURA 3. Evolución de la dieta mediática de los italianos (2006-2011)



■ Solo consumo audiovisual	28,2	26,4	28,7
□ Consumo audiovisual y prensa	42,8	24,9	23,3
■ Consumo de Internet	29	48,7	48

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Censis 2006, 2009 y 2011

FIGURA 4. Consumo televisivo en internet según la vía de distribución



■ Del sitio web de la emisora de Tv	12,3	24,7	10,7	3,8
□ De YouTube y otras páginas web	22,7	47,6	20,1	3,3
■ Programas descargados P2P	17,5	36,2	14,6	6,1

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Censis 2006, 2009 y 2011

Según Censis (2011), los usuarios efectivos de las tecnologías informáticas suponen el 48% de la población nacional. Este incremento de la cuota de la audiencia digital afectó al porcentaje de lectores, cuya cifra desciende respecto a años anteriores, situándose en 2011 en el 23,3%. Lo mismo ha pasado en el consumo audiovisual, que ha descendido hasta el 28,7%.

Este 48% de usuarios digitales lo integran un 52,7% de hombres y un 47,3% de mujeres. Se detecta que la audiencia con un nivel de educación elevado (66,7%) supera a los usuarios con menor nivel de estudios (37,8%). Otro dato a destacar es la composición de este colectivo según su edad: mayoritariamente lo componen jóvenes de 14 a 29 años (84,6%), seguido por adultos de 30 a 64 años (46%) y finalmente, le sigue el colectivo de personas mayores, de entre 65 a 80 años (11,4%).

Los datos evidencian que existe una tendencia hacia una selección personalizada de los contenidos televisivos. El 12,3 % de la población utiliza las páginas web de los canales para ver programas; el 22,7% se conecta a YouTube; y el 17,5% ve programas descargados de internet.

Si se observan los datos referidos a los hábitos de

consumo de los jóvenes, los que buscan programas televisivos en YouTube alcanzan el 47,6% (de éstos, el 20,1% lo hace habitualmente). El 36,2% de los jóvenes consume programas descargados de redes P2P, mientras que el 24,7% ve programas desde la web de las emisoras de televisión.

Las preferencias de los usuarios, en lo que a descargas de programas televisivos se refiere, son los de temática musical (18,3%), los deportivos (11,7%) y las películas (9,9%). Sus preferencias en cuanto a productos culturales descargados son, en este orden, la música (46,2%), las películas (27,1%), los contenidos deportivos (25,6%), las series de ficción (21,2%), la animación (14,3%), la crónica de sucesos (13,4%), los *realities* (11,6%), los programas de profundización periodística (10%) y los telediarios (8,7%).

Los datos suministrados informan de la importancia de internet como fuente de consumo mediático y del papel que en este proceso juegan los medios de comunicación. Los servicios públicos de radiotelevisión suministran un volumen muy importante de contenidos en la red y encabezan las ofertas de distribución multiplataforma.

TABLA 1. Tipos de contenidos televisivos consumidos a través de Internet

	Total	14-29 años	30- 64 años	65-años
Música / video clip	18,3	46,2	13,8	1,9
Deportes	11,7	25,6	9,9	1,9
Películas	9,9	27,1	6,8	0,8
Crónica de sucesos	9,7	13,4	10,9	1,8
Periodismo de investigación	8,8	10	10,6	1,9
Telediarios	7,6	8,7	9	1,5
Variedad	6,9	14,5	6,1	0,8
Ficción y Series	6,6	21,2	3,3	0,9
Animación	5,8	14,3	4,2	1,5
Documentales	4	8,4	3,5	0,8
Realities / Talent Shows	3,9	11,6	2,1	1,1
Quiz / Games	3,3	5	3,7	0,1

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Censis 2011

7. Véanse los datos de la oferta RAI 2009 ofrecidos por Agcom (2010)

8. AD responde a las siglas de Administrador Delegado.

9 Rai Click era la filial encargada de oferta bajo demanda de RAI para la plataforma IPTV. En 2009 será desmantelada y absorbida por Rainet (Zoppeddu, entrevista al director del Departamento editorial Rainet 17/03/2011).

RAI Y RAINET: DE REDACCIÓN ONLINE A FILIAL ENCARGADA DE LA OFERTA INTERNET Y MÓVIL

Las pautas del servicio público nacional se establecen con un contrato de servicio bianual entre RAI y el Ministerio de Comunicación. Este contrato se ha ido modificando a lo largo de los años puesto que la digitalización de los contenidos ha alterado la oferta y a la vez la ha multiplicado,⁷ extendiéndola a diferentes plataformas como TDT, Internet o IPTV (Brevini 2010; Mazzoleni, Vigevani y Splendore, 2011). Los datos del informe anual de Agcom (2010) revelan que RAI está luchando para conseguir en las nuevas plataformas la misma cuota de mercado que abarca en la plataforma analógica. Aun así, RAI está en pleno proceso de cambio y está adaptándose e innovando para hacer frente al nuevo panorama digital, a pesar de las influencias políticas que constituyen un rasgo estructural del sistema de medios y que, como ya se ha comentado, condicionan el desarrollo del servicio público televisivo en el nuevo contexto (Mazzoleni, Vigevani y Splendore, 2011).

Desde una perspectiva histórica, cabe indicar que el dominio *www.rai.it* nace el 19 de enero de 1996. RAI sigue la tendencia de otros operadores que ven en internet la posibilidad de expandir su actividad y dar publicidad a sus actividades y estrellas. Este primer estadio se caracteriza por ofrecer básicamente información de tipo corporativo y no será hasta mediados de 1998, tras varios cambios de diseño, cuando se supera esta fase y se incorporan informaciones de actualidad. En 1999, además del canal *all news* de RAI, nace el portal informativo *RaiNews24*, dedicado a ofrecer contenidos de actualidad. Estas primeras iniciativas se desarrollan en el seno de las redacciones de programas de RAI. Una vez que la actividad en la red va adquiriendo mayor presencia y protagonismo, se organiza un departamento destinado a gestionar las nuevas tareas, que en estas primeras fases tiene la estructura y la denominación de una redacción encargada de producir contenidos *online*. En esa primera época, la división de internet de RAI seguirá la misma tendencia que otros grandes medios de comunicación en los que “el proyecto *online* se ha subordinado a las características de la empresa madre y por tanto a su cultura y modelo de organización” (Franquet, Soto, Ribes y Fernández-Quijada 2006, p. 97). Cuando se empieza a intuir el volumen de información, de trabajo y de facturación que internet va a mover, RAI diseña una estructura en paralelo, subordinada a ella empresarialmente, para gestionar su presencia en la red. Es así como nacerá Rainet.

Al principio, 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 siendo un encargo apetecible. (Comunicación personal, entrevista a ex AD⁸ de Rainet, 10 de noviembre, 2011)

RAI se organizó para reposicionarse en el nuevo panorama mediático, creando empresas filiales como Rainet y Rai Click,⁹ con las cuales pretendía organizar la actividad en las distintas plataformas y enfrentarse a los nuevos mercados. Estas empresas filiales nacían con el objetivo de desarrollar proyectos y productos para el entorno web y para telefonía móvil, principalmente. Rainet nació en junio de 1999 a partir de una división de Radiorai llamada SPM (Sviluppo Prodotti Multimediali, que desarrollaba productos multimedia). Más tarde se organizó como filial con el propósito de crear y mantener la presencia de la corporación de radiotelevisión italiana tanto en internet como en las plataformas móviles, para multiplicar las posibilidades de explotación de los contenidos audiovisuales producidos por RAI, distribuyéndolos por nuevos canales.

En sus inicios, Rainet se centra en el ámbito editorial, es decir, actúa con una vocación meramente redaccional y sin mucha relación con el resto de los equipos productivos de la empresa. Las primeras páginas web de los programas de RAI habían empezado a surgir por iniciativa de las diferentes redacciones que, dirigiéndose a empresas externas, realizaban y gestionaban su presencia en Internet, invirtiendo parte de sus recursos.

Al principio Rainet trabajaba por su cuenta, trabajaba 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. (Comunicación personal, entrevista ex AD de Rainet, 10 de noviembre, 2011)

El primer paso de Rainet fue asumir internamente el control de todas las publicaciones *online* de RAI y encargarse de la creación e implantación del soporte técnico para las diferentes plataformas. En torno al 2002 se produce una primera reorganización en la filial: se desmantela la primera estructura de redacción, escindiéndose en dos departamentos, uno técnico y otro editorial. Tras el estallido de la burbuja tecnológica, la misión de Rainet se redimensionó,

centrándose en garantizar la presencia de RAI en las nuevas plataformas digitales. En 2005, Rainet sufre una nueva reestructuración con el fin de organizar la oferta audiovisual en la plataforma internet, que se articulará en torno a los recién inaugurados portales de creación propia (*Rai.it* y *Rai.tv*), así como a su presencia en YouTube. Dos años después, en 2007, inicia su actividad Rai Nuovi Media, un nuevo departamento integrado en la estructura organizativa de RAI. Su objetivo operativo fue el desarrollo de la plataforma TDT.

Rai Nuovi Media ha sido creado para el desarrollo del TDT (...) Pero ahora todo el tema del TDT se ha aparcado y mi departamento de Sviluppo Oferta colabora con Rainet en la producción de contenidos para las web tv. (Comunicación personal, entrevista director Sviluppo Oferta Nuovi Media, 14 de febrero, 2011)

El nacimiento de este departamento se justifica dentro del contexto de convergencia tecnológica que sufre la radiotelevisión en toda Europa y también por la inminente migración hacia la televisión digital. No obstante, en la etapa final de la migración digital y avanzado el proceso de convergencia, esta separación de departamentos—uno destinado a la actividad en las diferentes plataformas (Rainet) y otro orientado a los desarrollos de TDT (RAI Nuovi Media)— quedará superada por los acontecimientos.

Funciones de Rainet: la oferta de RAI en internet y móviles

Como se ha comentado, Rainet se encarga de desarrollar la estrategia y la oferta en la plataforma internet y móvil de RAI, que se ha adaptado a la tendencia de la personalización de los consumos. La presencia de RAI en la web se articula en 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 video 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, algunos de los especializados y a producciones exclusivas para la web (unos 800 títulos que pueden ser vistos *online* y otros 80 descargables). Por su parte, el portal de *Rai.it* podría definirse como un agregador de contenidos. Comprende las web informativas, las web de los principales cana-

les radiofónicos y televisivos, así como un área dedicada a los niños. Desde el portal también 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 también las más de 600 páginas web de los programas RAI. La oferta RAI en 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 íntegramente en *streaming*. La expansión de los programas en la plataforma de telefonía móvil de RAI es casi inexistente. En el momento del análisis, RAI no disponía de ninguna página Internet Mobile y de las entrevistas se pudo deducir que no existía una intención inmediata de ocupar ese espacio. Disponían, eso sí, de *widgets* para iPhone e iPad y estaban desarrollando la aplicación destinada a la plataforma Android. Por lo que respecta a las aplicaciones para móviles, existe una doble estrategia: las 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 2. Aplicaciones de programas para iPhone

Aplicaciones RAI iPhone	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

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Marketing

Las aplicaciones permiten acceder a los contenidos del programa tanto en formato textual como en video. 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 videos de anticipación de los capítulos.

La aplicación RAI Community vehicula la participación en los programas que disponen de *Community*. 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 solo se implementa para la serie de ficción *Un medico in famiglia*, gracias a la cual, y tal como hemos comentado, se obtienen videos de avance de los capítulos y contenidos extra.

Respecto a los realities, las aplicaciones de iPhone e iPad de *L'isola dei famosi* y *X-factor* son informativas: permiten recibir noticias sobre el programa, información y contenidos extra sobre los participantes, videos y fotogalerías.

Rai Nuovi Media y Rainet: dos unidades productivas frente a frente

Como se ha comentado, a partir de 2007 se instituyó Nuovi Media, un departamento interno de RAI, con el encargo de producir para la TDT. Mientras, la filial Rainet continuaba ocupándose de la oferta destinada a internet, IPTV y móvil. Si se observa el organigrama general de Rai Nuovi Media (Figura 5), al nuevo departamento, además de la gestión de la oferta en TDT se le atribuyó la función de coordinar el área de nuevos medios. Su misión fundamental es la definición de los objetivos y del desarrollo de parte de los contenidos destinados a estos nuevos medios. Más concretamente, su objetivo, tal como se lee en los documentos oficiales,¹⁰ es dar soporte a la Dirección General, involucrando a las direcciones empresariales, a las estructuras editoriales y a las empresas del grupo en la definición de estrategias editoriales y en la elaboración e implementación de los planes de desarrollo editorial y tecnológico, interviniendo también en el posicionamiento de mercado respecto al área de los contenidos y servicios multiplataforma. En esta nueva configuración, Rainet, que continúa siendo una filial independiente (hasta finales de 2011, cuando estaba prevista la integración de la filial dentro de RAI), se encuentra subordinada al nuevo departamento de RAI Nuovi Media. Se aprecia en el organi-

grama que la organización de la estrategia y la producción de la oferta multiplataforma depende de la división Coordinamiento Gestionale, que tiene la misión de planificar objetivos y verificar los resultados económicos de Rainet; la coordinación y la optimización del desarrollo de los nuevos medios en las estructuras de RAI; la definición y la modificación de contratos de servicio entre RAI y terceras compañías; la relación con las diferentes direcciones para la atribución de los recursos, la compra de los bienes, la adquisición de los derechos y de los recursos productivos y la gestión del personal. Según la estructura del organigrama, es evidente que a través de esta división el departamento Nuovi Media coordina todas las actividades relacionadas con la elaboración de la estrategia y la oferta multiplataforma, mientras Rainet, aunque filial independiente, tiene que responder ante el departamento.

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. Por tanto, comprender cómo se establece la coordinación entre las dos unidades ha sido complicado, tal como los propios responsables admiten.

Sinceramente no está clara la relación que tenemos con Rai Nuovi Media [...] Nosotros nos consideramos autónomos, ya que las decisiones estratégicas y las relaciones con las redacciones las tomamos nosotros (Comunicación personal, entrevista manager editorial Rainet, 17 de marzo, 2011)

La misión inicial del departamento Nuovi Media era la de ocuparse de la elaboración de la oferta en TDT. Pero tras el declive de esta tecnología, pierde su razón de ser y se readapta a los cambios de tal forma que pasa de ser un departamento encargado de la producción a convertirse en una división destacada del departamento editorial de Rainet, tal como uno de los responsables de Sviluppo Offerta admite:

Nuestro departamento produce contenidos en colaboración con el departamento editorial de Rainet para la oferta de web TV de RAI [...] Lo que hemos hecho en este departamento es crear contenidos a partir del gran patrimonio de Teche¹¹ para los canales web de la compañía. (Comunicación personal, entrevista responsable Sviluppo Offerta Rai Nuovi Media, 15 de marzo, 2011)

Observando con más detalle y confrontando la estructura del departamento Nuovi Media con la estructura de la filial Rainet, se detecta que existe –aparte de un área de coordinación gene-

11. Le Teche Rai es el archivo de todo el material audiovisual propiedad de RAI

ral— un área de desarrollo de la oferta, otra de planificación de marketing y un área de proyección de servicios para las diferentes plataformas. En paralelo, los dos departamentos principales de Rainet son Operation —un área técnica— y Content —un área editorial dedicada a la planificación y edición del contenido—, además de una unidad de administración y un departamento de marketing. En el entramado de las relaciones que las dos unidades productivas mantienen, se detecta cierta duplicación de funciones y destaca la fragmentación tanto del proceso de toma de decisiones como del productivo. Parece claro que el cometido de la filial Rainet es más operativo —ya que de ella depende el desarrollo y la actualización de la plataforma web, con los contenidos televisivos derivados de la oferta RAI y con aquellos creados ad hoc para los diferentes espacios web (*Rai.tv*, *Rai.it* y el *catch up RaiReplay*), así como la administración de los contenidos específicos en las plataformas IPTV y en móviles (iPhone e iPad)—, mientras que el departamento Nuovi Media parece tener funciones relativas a la organización estratégica. Confrontando y analizando los objetivos y las misiones de las principales divisiones de Nuovi Media y de los principales departamentos de Rainet, así como los flujos de trabajo que de ellas se desprenden, se evidencia la existencia de duplicación de funciones y la fragmentación en los procesos productivos, tal como se comentaba anteriormente.

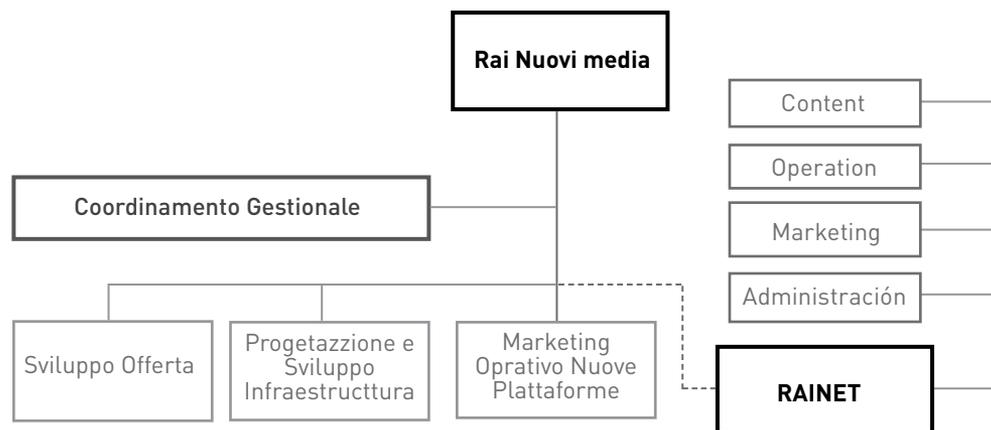
Comparando Progettazione Sviluppo Infrastruttura en Nuovi Media y Operation en Rainet (fig. 7), se aprecia que el primero tiene como objetivo el diseño de los servicios y de los

interactivos de los nuevos medios, así como la definición de las arquitecturas tecnológicas y multimedia. Por su parte, el departamento Operation, estructurado en dos divisiones con funciones diferentes y diferentes responsables (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), tiene el encargo de desarrollar las actividades técnicas relacionadas con la elaboración de la oferta multiplataforma.

Como se puede ver en la figura 7, las dos unidades productivas se relacionan con interlocutores distintos. Mientras los flujos de trabajo de la división de Nuovi Media se realizan con otros departamentos técnicos de Rai — Produzione TV, el departamento que gestiona el archivo audiovisual de Rai, Teche y el de estrategias tecnológicas—, Operation se relaciona con el departamento editorial de la misma Rainet y las redacciones de programas con las cuales colabora para estructurar la oferta de contenidos en internet y en los móviles.

La división Sviluppo Offerta de Rai Nuovi Media está coordinada con el departamento Palinsesto TV y de Marketing de RAI. Tiene como principales objetivos la definición de las estrategias editoriales de la oferta de los nuevos medios; la coordinación de las estrategias de marketing; la organización de la oferta de la IPTV de Fastweb¹² en colaboración con el departamento editorial de Rainet, el de Teche —el departamento de archivo de contenidos televisivos de RAI— y el departamento

FIGURA 6. Organigrama de Rai Media y Rainet



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por RAI en febrero de 2011

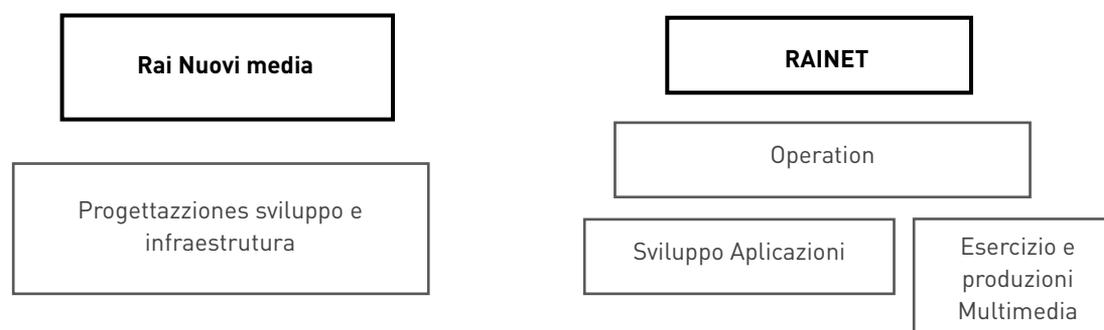
12. Fastweb es una empresa italiana de comunicación especializada en la telefonía terrestre, en las conexiones de banda ancha y en la televisión por cable. <http://company.fastweb.it/index.php?sid=3>

de recursos televisivos, con el que colabora para la compra de los derechos de explotación en plataforma IP. Sviluppo Offerta colabora también con Sipra, concesionaria publicitaria de RAI, para la organización de una oferta publicitaria armónica y coherente en los nuevos medios y, además, para monitorear el mercado publicitario y diseñar nuevos formatos para las nuevas plataformas. A su vez mantiene relación con el departamento de Pianificazione e Controllo para la definición de los objetivos económicos; y con el departamento Relazioni Istituzionali, para la formalización de los contratos de servicio relativos a la oferta IP. El área Content gestiona la parte editorial de los contenidos de la plataforma multimedia de RAI. Está organizada en grupos de trabajos que se distinguen según las áreas de elaboración de contenidos. De Content depende la verificación y el control de los derechos para todos los contenidos de las plataformas web de RAI; la actualización de los contenidos; la ges-

tión de la *Community*; la ideación y planificación de la parrilla de la plataforma IPTV, que se configura a partir del flujo de los canales generalistas, de los canales temáticos, y por una parte de producción original de las web tv.

Sviluppo Offerta y Content son las dos unidades productivas más estratégicas para la producción *cross-media*, ya que de ellas depende la elaboración del contenido. Tal como se aprecia en el organigrama, la función de elaboración de la estrategia editorial se desarrolla en el departamento Sviluppo Offerta de Nuovi Media y las funciones operativas se desarrollan en el departamento Content de Rainet. Esta opción de separar las funciones de estrategia editorial de las unidades productivas, en concreto en dos departamentos (Nuovi Media y Rainet), que además mantienen poca relación entre sí, puede provocar disfunciones. Y, de hecho, lo que emerge de las entrevistas con los directivos (Zoppeddu entrevista manager Content Rainet 17/03/2011) y de la observación es que

FIGURA 7. Progettazione Sviluppo e Infrastruttura y Operation



Objetivos

- Diseño servicios aplicaciones e interactivos
- Definición de los estandares de producción y publicación de los Audiovisuales
- Definición de las arquitecturas tecnológicas y multimedia

- Desarrollo de aplicaciones
- Supervisión de:
 - Los servidores
 - La producción multimedia
- Actualización de las plataformas con los contenidos del flujo televisivo (esta función está autorizada)

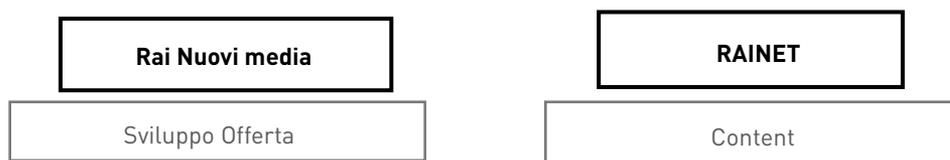
Relaciones - Interlocutores

- Departamento de Produzione TV
- Departamento Teche
- Strategie Tecnologiche

- Departamento Content
- Redacciones de Programa
- Centro Produzioni Torino

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por RAI en febrero de 2011

FIGURA 8. Sviluppo Offerta y Content



Objetivos

- Definición de la estrategia editorial de la oferta
- Coordinación de la estrategia de marketing
- Organización de la oferta IPTV
- Organización de la oferta publicitaria
- Monitorear el mercado publicitario y diseñar nuevos formatos

- Verificación y control de derechos
- Actualización de los contenidos
- Gestión de la Community
- Ideación y planificación de la parrilla IPTV

Relaciones - Interlocutores

- Departamento Palinsesto TV
- Departamento de Marketing de Rai
- Departamento Teche
- Pianificazione e Controllo e relazioni istituzionali

- Redacciones de Programa
- Departamento de Marketing de Rainet

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por RAI en febrero de 2011*

tal separación de funciones en la práctica no existe y que la autonomía de Rainet en términos de elaboración y gestión de la estrategia editorial es casi total. El departamento Content gestiona autónomamente las actividades editoriales y productivas, a expensas de la división Sviluppo Offerta del departamento de Nuovi Media que, en lugar de orientar y supervisar el trabajo de Rainet –como se interpreta en el organigrama–, se limita a colaborar en la producción de contenidos extra para los canales web.

Interesante es también la comparación de la división Marketing Operativo Nuove Piattaforme y el departamento de marketing de Rainet. La división de Marketing Operativo Nuove Piattaforme se podría definir como una sección del departamento de marketing específica para los nuevos medios. Entre sus tareas están el análisis de mercado de los nuevos medios; y el diseño y el desarrollo de oportunidades de evolución del producto multimedia en el mercado. La división se relaciona también con el departamento de Sviluppo e Coordinamento Commerciale para la distribución comercial de los productos multimedia de RAI. Progettazione sviluppo e infrastruttura es la división dentro de RAI Nuovi Media que

se encarga del diseño de los servicios, aplicaciones e interactivos de las diferentes plataformas de los nuevos medios. Con Teche y Produzione TV define los estándares de producción y publicación de los audiovisuales interactivos. Para la definición de las arquitecturas tecnológicas y multimedia, la división trabaja también con Strategie Tecnologiche. El departamento de marketing de Rainet se encarga de monitorear y auditar los datos de tráfico de las páginas web de RAI y de informar de ellos 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.

Como se ha expuesto, las actividades de marketing tampoco están centralizadas en un único departamento, sino que se dividen entre Nuovi Media y el departamento de Marketing de Rainet. Dentro de Nuovi Media, la división de Marketing Operativo se encarga del análisis de mercado de los nuevos medios y de la detección de oportunidades del producto multimedia en el mercado. Por su parte, la coordinación de estrategias generales se gestiona desde la división Sviluppo Offerta,

Tal como se observa en el caso de RAI y Rainet, se pone de manifiesto la dificultad de integrar estas nuevas unidades productivas en el seno de las compañías. Resulta esencial para la institución promover, dentro de la estructura organizativa radiotelevisiva, una estrategia que garantice la integración de los nuevos departamentos, favoreciendo sus capacidades productivas y estratégicas.

también de Nuovi Media. Por otro lado, 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. Tanto las divisiones de Nuovi Media como el departamento de marketing de Rainet, además, deben coordinarse con un tercer actor: el departamento de Marketing y Programación General de RAI. Aunque de esta área sólo fue posible entrevistar al director de marketing de Rainet y, por tanto, no se ha podido determinar si, en la práctica, las operaciones de marketing están divididas entre los diferentes departamentos, la fragmentación teórica se manifiesta en los organigramas. Por tanto, en términos organizativos, la elaboración de las diferentes fases del proceso de marketing queda a expensas de una

estrategia de comercialización y de *branding* que podría no ser congruente entre medios tradicionales y soportes digitales. Las relaciones con Sipra, la concesionaria publicitaria de RAI, siguen también una compleja dinámica. Sipra gestiona todos los espacios publicitarios de las plataformas. Según el organigrama, tanto la división Sviluppo Offerta de RAI Nuovi Media como el departamento de marketing de Rainet se encargan de relacionarse con Sipra. La división Sviluppo Offerta monitorea el mercado publicitario, crea formatos para las nuevas plataformas y organiza la oferta publicitaria de manera armónica y coherente en los nuevos medios y el departamento de marketing de Rainet vende a la concesionaria Sipra los espacios publicitarios, así que la concesionaria publicitaria también tiene diferentes interlocutores.

FIGURA 9. Marketing Operativo Nuove Piattaforme y Marketing Rainet



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por RAI en febrero de 2011

Lo que se evidencia del análisis de los objetivos y de flujos de trabajo de las tres principales áreas –producción técnica, editorial y marketing– de las dos estructuras productivas es que a pesar de la supuesta subordinación de la filial Rainet respecto al departamento Nuovi Media, las unidades productivas de Rainet son los centros productivos clave de los que depende la elaboración de producción *cross-media*. La misión de Rainet continúa siendo la de crear contenidos específicos para los nuevos medios, reutilizando o adaptando el material que originariamente ha sido elaborado para el medio televisivo. La falta de liderazgo en la gestión estratégica por parte del nuevo departamento Nuovi media hace que sean los departamentos de Rainet los que mantengan relaciones con las redacciones y con los centros de producción del contenido televisivo. La división Sviluppo Offerta y el área Content de Rainet y también la división de Marketing Operativo y el departamento de Marketing de Rainet tienen casi las mismas funciones, lo cual hace suponer que la flexibilidad de las acciones de la filial pueda verse muy limitada a la hora de cumplir con sus objetivos. Sin embargo, en la práctica –como lo demuestran las entrevistas a los responsables– la autonomía de Rainet no se ve amenazada y el departamento Nuovi Media acaba perdiendo su razón de ser. La fragmentación entre la toma de decisiones estratégicas –de la cual Nuovi Media es el depositario– y la fase operativa del proceso productivo –de la cual se ocupa Rainet– dificulta enormemente las producciones.

CONCLUSIONES

La elaboración de contenidos destinados a soportes distintos a los tradicionales ha comportado la creación de nuevos departamentos y filiales en el seno de las estructuras organizativas radiotelevisivas. Tal como se observa en el caso de RAI y Rainet, se pone de manifiesto la dificultad de integrar estas nuevas unidades productivas en el seno de las compañías. Resulta esencial para la institución promover, dentro de la estructura organizativa radiotelevisiva, una estrategia que garantice la integración de los nuevos departamentos, favoreciendo sus capacidades productivas y estratégicas. Para lograr una integración coherente será necesario que las compañías realicen un esfuerzo estratégico coordinado, que dependerá de las condiciones generales del entorno, de los condicionantes específicos del mercado, de la política específica en relación al sector radiotelevisivo y sobre todo de la actitud de las organizaciones mismas en términos de capacidad adaptativa y flexibilidad (Picard 2004).

La fragmentación de los procesos de estrategia editorial y de marketing y, en algunos casos, la duplicación de las funciones que se detecta en el análisis de los organigramas de RAI muestra la compleja relación entre RAI y su filial. Se hace evidente que no se ha priorizado la coordinación de las actividades con la filial Rainet. Sin embargo, de las discrepancias del análisis de los organigramas y de las entrevistas en profundidad se deduce que esta confusa relación en términos organizativos entre Rainet y el departamento Nuovi Media ha sido resuelta, en la práctica, en favor de la primera.

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. En las entrevistas a los directivos de Rainet se dibuja la falta de integración y coordinación con el departamento Nuovi Media. Las funciones más operativas de la elaboración de la oferta multiplataforma y especialmente 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 plataformas. Por esta razón, la organización de Rainet y su coordinación con RAI resulta de crucial importancia, como apunta Hass (2011). Por otro lado, 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 de las competencias ni el *know how* estratégico que la filial Rainet ha construido durante sus muchos años de actividad.

En la fase de desarrollo actual, es importante contar con estructuras organizativas flexibles e innovadoras capaces de enfrentarse a los cambios que se suceden en el contexto en el que las compañías se desenvuelven. Este proceso de reestructuración plantea importantes interrogantes que deberán abordarse en sucesivas investigaciones que podrían centrarse en cómo se realiza la coordinación y la integración de los nuevos departamentos –o filiales– con las compañías de servicio público televisivo, en cómo se desarrollan los procesos decisoriales, o en cómo afecta la interferencia política en la gestión de los procesos que llevan a cabo las compañías de servicio público televisivo.

REFERENCIAS

- Agcom (2011). *Relazione annuale 2011 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro*. Recuperado de <http://www.agcom.it/default.aspx?DocID=6478>. Consultado el 25 octubre de 2011
- Anderson, C., (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*. New York: Hyperion.
- Banks, M. Calvey, D., Owen, J. y Rusell, D. (2002). Where the Art is: Defining and Managing Creativity in New Media SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 11(2), 255-264.
- Berman, S. J., Abraham, S., Battino, B., Shipnuck, L., & Neus, A. (2007). New business models for the new media world. *Strategy & Leadership*, 35(4), 23-30.
- Bødker, S. y Bechmann Petersen, A. (2007). Seeds of Cross-media production. *Computer Supported Cooperative Work*, 16(6), 539-566
- 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. Recuperado de <http://ejc.sagepub.com/content/25/4/348>
- Bustamante, E. (Coord.) (2003). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación: industrias culturales en la era digital*. Barcelona: Gedisa.
- Bustamante, E., Franquet, R.; López, X.; García Leyva, T & Pereira, X. (2008) *Alternativas en los medios de comunicación digital: televisión, radio, prensa, revistas culturales y calidad de la democracia*. Barcelona: Gedisa.
- Caldwell, J. T., (2006). Critical Industrial Practice. Branding, Repurposing, and the Migratory Patterns of Industrial Texts. *Television & New Media* 7, 2, 99-134. DOI:10.1177/1527476403255811
- Cebrián, M. (2004). *Modelos de Televisión: Generalista, Temática y Convergente con internet*. Barcelona: Paidós.
- D'Arma, A. (2009a) Broadcasting policy in Italy's 'Second Republic': national politics and European influences. *Media Culture Society* 31,769-786,
- D'Arma, A. (2009b) 'Shaping Tomorrow's Television: Digital Television Policies in Italy 1996–2006'. En M. Ardizzoni and C. Ferrari (Eds), *Beyond Monopoly: Contemporary Italian Media and Globalisation*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- D'Arma, A. (2010). Italian Television in the Multichannel Age. *Convergence. The International Journal of Research into New Media Technologies*, 16(2), 201-215-
- 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. Doi: 10.1177/1354856510375145
- Doyle, G. (2002). *Understanding Media Economics*. London: Sage.
- Enli, G.S. (2008). Redefining public service broadcasting. Multiplatform participation. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(1), 105-120.
- Erdal, I. J. (2011). Coming to terms with convergent journalism: Cross-media as a theoretical and analytical concept. *Convergence*, 17(2), 213-223.
- Franquet, R., Soto, M.T., Ribes, X. y Fernández-Quijada, D. (2006). *Assalt a la xarxa. La batalla decisiva dels mitjans de comunicació on-line en català*. Barcelona: Col·legi de Periodistes de Catalunya.
- Guerrero Pérez, E. (2011). El ecosistema multiplataforma de los grupos televisivos españoles: los formatos de entretenimiento. *Interdisciplinary de Ciencias de la Comunicación y Humanidades*, 7, 84-103.
- Guillén, M.F. y Suárez, S.L. (2001). Developing the Internet: entrepreneurship and public policy in Ireland, Singapore, Argentina and Spain. *Telecommunications Policy* 25, 349–371.

- Hallin, D.C. y Mancini, P. (2004). *Comparing Media Systems. Three models of media and politics*. Cambridge: University Press.
- Hang, M. y Weezel, A.v. (2007). Media and Entrepreneurship: What Do We Know and Where Should We Go. *Journal of Media Business Studies* 4(1),51-70.
- Hass, Berthold. H. (2011). Entrepreneurship and Corporate Venturing in the Media Business: A Theoretical Framework and Examples from the German Publishing Industry. *Journal of Media Business Studies*, 8(1). Recuperado de <http://center.hj.se/mmtc/jombs/articles-published/2011/volume-8-no.-1-spring-2011.html>
- Hess, Th. (2005). Media Companies between Multiple Utilisation and Individualisation: An Analysis for Static Contents. En A. Zerdick, et al. (Eds.), *E-Merging Media, Communication and the Media Economy of the Future* (pp. 57-74). Berlin: Springer,
- Hawkins, R. (2004). Looking beyond the .com bubble: Exploring the form and function of business models in the electronic marketplace. En B. Preissl, H. Bouwman y C. Steinfield (Eds.), *E-Life After the Dot Com Bust* (pp. 65-83). Germany: Physica Verlag Heidelberg.
- Jeffery-Poulter, S. (2002). Creating and producing digital content across multiple platforms. *Journal of Media Practice*, 3(3),155-164
- Jenkins, H (2008). *Convergence Culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Kung, L. (2008). *Strategic management in the media*. London: Sage.
- Mancini, P. (2009). *Elogio della lottizzazione. La via italiana al pluralismo*. Roma: Laterza.
- Mazzoleni, G., Vigevani, G. y Splendore, S. (2011). *Mapping Digital Media: Italy. A report for the Open Society Foundations*. Recuperado de http://www.soros.org/initiatives/media/articles_publications/publications/mapping-digital-media-italy-2011010/OSF-Media-Report-Italy11-07-2011-WEB.pdf. Consultada el 15 de septiembre de 2011.
- Menduni, E. (2002). *Televisione e società italiana. 1975–2000*. Milano: Bompiani.
- Moragas i Spà, M. & Prado, E. (2000). *La televisió pública a l'era digital*. Barcelona: Pòrtic.
- Nardello, C. & Pratesi, C. A. (Eds.) (2010). *Marketing televisivo. Strumenti e modelli di business per competere nel nuovo mercato digitale*. Rome: Il Sole 24 Ore.
- Padovani, C. and Tracey, M. (2003). Report on the Conditions of Public Service Broadcasting. *Television and the New Media* 4(2), 131–53.
- Picard, R. G. (2004). *Environmental and Market Changes Driving Strategic Planning in Media Firms*. Recuperado de <http://www.robertpicard.net/PDFFiles/vironandmktchanges.pdf>, Consultada el 10 septiembre 2010.
- Poetschacher, E. (2005). Strategic creativity: How values, beliefs and assumptions drive entrepreneurs in the creative industries. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6 (3), 177-183.
- Prado, E. (2010). Contenidos y servicios para la televisión digital. *Telos*, 84 . Recuperado de http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/seccion=1268&idioma=es_ES&id=2010083009560001&activo=6.do
- Prado, E., Fernández, 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.
- Richeri, G. (1990). Hard Times for Public Service Broadcasting: RAI in the Era of Competition. En Z. Baranski and R. Lumley (Eds), *Culture and Conflict in Postwar Italy* (pp. 256–69). London: Macmillan

- Richeri, G. (2003). *Il mercato televisivo italiano nel contesto europeo*. Bologna: Il Mulino.
- Said, E. (2008). La digitalización en campo televisivo europeo. *Ambitos*, 17, 59-72.
- Sawhney, H. y Lee, S. (2005). Arenas of innovation: Understanding new configurational potentialities of communication technologies. *Media, Culture & Society*, 27 (3), 391-414.
- Syvvertsen, T. (2003). Challenges to public television in the era of convergence and commercialization. *Television and New Media*, 4, (2), 155-175.
- Villa, M. I. (2011). *Televisión Cross media: el caso de Televisió de Catalunya*. Tesis Doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperada de <http://www.tdx.cat/handle/10803/42305>.
- Wilson, N.C. y Stokes, D. (2005). Managing creativity and innovation. The challenge for cultural entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 366-378.

SOBRE LOS AUTORES:

Rosa Franquet es Doctora en Comunicación / Catedrática de la Universitat Autònoma de Barcelona; Directora de proyectos del Grupo de Investigación en Imagen, Sonido e Síntesis; Coordinadora académica de doctorado. / Presidenta de la "Societat Catalana de Comunicació" del Institut d'Estudis Catalans; Co-editora de *Comunicació. Revista de Recerca i Anàlisi de la SCC del IEC*. (Barcelona); experta en industrias culturales, comunicación interactiva, participación y producción *cross-media*.

Xavier Ribes es Doctor en Ciencias de la Comunicación. / Profesor Titular en la Universitat Autònoma de Barcelona. / Sus publicaciones están relacionadas con los medios electrónicos, la interactividad, la radio online, internet y la comunicación multimedia. Su actividad investigadora se centra, actualmente, en el análisis de los medios de comunicación en la red y en las producciones audiovisuales transmediáticas.

Milena Zopeddu es Doctoranda en la Universitat Autònoma de Barcelona; graduada en Comunicación Corporativa por la Università Cattolica de Milano y master Business Communication por ISM-ESIC Barcelona. / Sus campos de interés son la comunicación corporativa, la producción *cross-media*, los procesos de apropiación de la invocación, los estudios de las organizaciones, los servicios públicos de radio y televisión entre otros.

•Forma de citar este artículo:

Franquet, R., Ribes, X., y Zopeddu, M. (2012). La adecuación de la estructura organizativa a las exigencias de una producción cross-media: el caso de la radio televisión pública Italiana. *Cuadernos de Información* 31,21-38. DOI: 10.7764/cdi.31.438