

MODELOS DE NEGOCIO DE LA TDT-L PRIVADA EN CATALUNYA: ENTRE LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y LA VIABILIDAD LEGAL

Josep Àngel Guimerà i Orts
(Universitat Autònoma de Barcelona)
JosepAngel.Guimera@uab.cat

Resumen: En los primeros compases de la televisión digital terrestre local (TDT-L) en Catalunya, las emisoras privadas están aplicando tres modelos de negocio, que hemos denominado *de proximidad, en cadena y paratelevisivo*. Aunque estaban vigentes en 2010, los tres sufrían limitaciones legales y económicas que los convertían en estrategias problemáticas para la captación de valor. Este artículo, basado en una investigación original, identifica y define por primera vez los modelos de negocio existentes en la TDT-L privada catalana –dos de ellos presentes en toda España– y analiza sus puntos débiles como opciones válidas a medio y corto plazo.

Palabras-clave: modelos de negocio, TDT local, televisión privada, Cataluña.

Abstract: In the early stages of implementing local digital terrestrial television (L-DTT) in Catalonia, private broadcasters are using three business models, which we called proximity, network and paratelevision. Although they were in full force in 2010, all of them face legal and economic restrictions which make them problematic strategies for capturing value. This article, based on original research, identifies and defines, for the first time, the business models working in private Catalan L-DTT –some of them present all around Spain– and analyzes its weaknesses as viable options in the medium and short term.

Key words: business models, L-DTT, private television, Catalonia.

1. INTRODUCCIÓN

Catalunya cuenta con más de veinticinco años de tradición de televisión local (TVL) privada. De hecho, la TVL nació en España como medio de comunicación de masas en 1982 de la mano de RTV Cardedeu, impulsada por una entidad cultural. En 1984 nacía la primera experiencia comercial. Desde entonces, la TVL privada no paró de crecer en la era analógica en Cataluña, llegando a un máximo histórico de 67 televisiones en 2006 –más de la mitad de las 128 existentes (Guimerà et al., 2009).

A mediados de 2010, y ya superado el apagón analógico, el sector privado estaba formado por 39 operadores privados de televisión digital terrestre local (TDT-L), de los cuales 38 eran empresas y sólo una asociación cultural sin ánimo de lucro. El ejecutivo autonómico, de acuerdo con sus competencias en políticas de comunicación, reservó para la iniciativa privada 59 de los 96 programas previstos por el marco legal estatal para Catalunya. Los 37 restantes se reservaron para la iniciativa pública –históricamente muy presente en Catalunya. De esos 59, 56 se otorgaron a 46 empresas (seis obtuvieron más de una concesión), mientras que los

272 *Modelos de negocio de la TDT-L privada en Catalunya:
entre la sostenibilidad económica y la viabilidad legal*

tres restantes quedaron desiertos (Corominas et al., 2007). Por lo tanto, a mediados de 2010 y después de un momento tan crucial como el apagón analógico, sólo habían arrancado dos tercios de todos los prestadores privados previstos por las políticas públicas catalanas.

Los casi treinta años de experiencia de televisión local privada en Catalunya, en un contexto de inseguridad jurídica determinante, ha permitido acumular un notable conocimiento sobre la gestión del negocio audiovisual local. A lo largo de sus años de funcionamiento, los responsables de las televisiones han ido tomando una serie de decisiones estratégicas que han determinado la naturaleza de cada una de ellas. La ampliación de los ámbitos de cobertura; la inclusión en cadenas estatales o autonómicas; la diversificación de fuentes de ingresos; la búsqueda del apoyo económico público; o la creación de redes de sindicación de contenidos son los principales instrumentos usados para hacer viables unas empresas de economía precaria (Guimerà, 2007; CAC, 2009a). Al cabo de los años, el uso de un instrumento u otro han dado lugar a diferentes modelos de negocio.

El objetivo de este artículo es ofrecer, por primera vez, la descripción y análisis de los modelos de negocio usados por las televisiones privadas de Catalunya, una de las comunidades autónomas con mayor presencia de TVL privada y con mayor tradición histórica en este sector junto con Andalucía (Guimerà, 2007). De acuerdo con Marzal y Casero (2008: 90), en España la TDT-L “ha constituido un terreno poco transitado, únicamente analizado, con atención, por los enfoques basados en la estructura y las políticas de comunicación”. Dentro de las aproximaciones pendientes, los dos autores señalan que se “debe dedicar una atención preferente a la cuestión de la financiación del nuevo sistema derivado de la implantación de la TDT. El análisis de los modelos de negocio y de las vías de obtención de recursos económicos emerge como uno de los grandes retos en este campo” (Marzal y Casero, 2008: 90). De hecho, en 2010 se puede afirmar que el sector local es el menos conocido de todos los que conforman el nuevo escenario de la TDT española, incluso por parte de organismos oficiales (Cfr. Impulsa TDT, 2010).

Este artículo pretende contribuir a llenar ese vacío sobre las estrategias de captación de valor de la TDT local. En primer lugar, identifica los tres campos en los cuales se definen los modelos de negocio en la TDT-L (delimitación del ámbito de cobertura, definición de la oferta programática y captación de fuentes de ingresos), se explican las diferentes decisiones estratégicas tomadas al respecto por los operadores y, a partir de estas, se describen los modelos identificados: *de proximidad, en cadena y paratelevisivo*. Finalmente, se discute su validez como estrategias de captación de valor a partir de las limitaciones económicas y legales que presentan los tres modelos. Si bien el artículo se centra en la experiencia catalana, aporta conocimiento sobre el conjunto de la TDT-L española en cuanto dos de los tres modelos identificados (en cadena y paratelevisivo) están presentes en toda España. A su vez, permite formular hipótesis sobre la situación en otras comunidades autónomas.

2. METODOLOGÍA

Este artículo se basa en el trabajo de campo llevado a cabo en el marco de una investigación más amplia encargada y financiada por el Consell de l'Audiovisual de Catalunya (CAC, 2009b) con el título de *Diagnòstic de la televisió digital terrestre a Catalunya (2008 – 2009)*¹. El diseño metodológico apostó por una estrategia inductiva de acuerdo con el objetivo general de la investigación, que era obtener el máximo conocimiento posible sobre un fenómeno poco conocido y todavía en construcción en el momento en el que se estudió. Así, se renunció a un planteamiento hipotético-deductivo por el riesgo que se corría de excluir elementos potencialmente importantes pero poco visibles en el momento del diseño, dada la naturaleza deductiva de las hipótesis –más orientadas a la verificación que al descubrimiento de nuevo conocimiento (Soriano, 2007).

Dentro de este diseño de matriz cualitativa, se combinó el uso de tres técnicas de investigación. El principal recurso metodológico fue la entrevista en profundidad a los responsables de todos los concesionarios de TDT-L, tanto públicos como privados² existentes en Catalunya en el momento de la recogida de datos, que se extendió de junio de 2008 a mayo de 2009. Esto llevó a entrevistar a representantes de 79 de los 82 concesionarios públicos y privados surgidos del concurso de concesiones resuelto por la Generalitat de Catalunya en 2006 (CAC, 2009b). Además de estas entrevistas, que incluyeron visitas a las instalaciones de todos los prestadores, se utilizó el análisis documental, tanto de la investigación previa como de la normativa legal aplicable al sector. Finalmente, se llevó a cabo una encuesta sobre la situación económica, productiva y programática de todas las televisiones, aunque el bajo índice de respuestas hizo que estos datos fueran muy secundarios (CAC, 2009b).

Para elaborar este artículo se explotaron los datos relativos a los operadores privados. Se entrevistó a los responsables de 44 de los 46 prestadores privados que habían obtenido concesiones. El cuestionario, de acuerdo con los objetivos de la investigación, se planteó como semiestructurado abierto con seis preguntas (ver el Anexo 1). A partir de las respuestas iniciales, se añadieron preguntas nuevas que variaron según el concesionario. A lo largo de 2009 y 2010, sin embargo, el sector sufrió una modificación importante cuando el Grupo Prisa devolvió las tres concesiones que había obtenido a través de Collserola Audiovisual; y Planeta (con la empresa Uniprex TV) y Vocento (con Avista Televisió de Barcelona) hicieron lo propio con la suya. A su vez, un sexto prestador había iniciado el proceso de retorno. A pesar de ello, se optó por considerar los resultados de las entrevistas a estos prestadores, de gran valor informativo precisamente por sus problemas económicos.

¹ El autor del presente artículo diseñó y llevó a cabo el trabajo de campo de la investigación. Preparó, dirigió y transcribió las entrevistas, base del estudio, y participó en la redacción del informe de resultados que se entregó al Consell. La investigación fue dirigida por María Corominas, que también redactó el informe original. El CAC (2009) ha publicado en su web una versión de este informe con el título *Diagnòstic de la televisió digital terrestre a Catalunya (2008 – 2009)*.

² Solo 3 concesionarios (dos privados y uno público) no participaron en el estudio: IG Media SL, la UTE Asociación de Amigos de Mare Nostrum Televisión y Tarraco Visió SL, y el Consorcio Teledigital Mollet. En la sede del CAC se conservan los archivos sonoros y las transcripciones de las entrevistas.

274 *Modelos de negocio de la TDT-L privada en Catalunya:
entre la sostenibilidad económica y la viabilidad legal*

Asimismo, fue básico el apartado dedicado a la economía y finanzas de los concesionarios de TDT-L publicados en el *Informe sobre l'audiovisual a Catalunya 2007* elaborado por el CAC, ya que analiza las cuentas de explotación relativas a 2006 y 2007 de 26 concesionarios privados de TDT-L. La definición de los modelos de negocio surge, pues, de las entrevistas a los responsables de las televisiones y los datos disponibles sobre su situación financiera.

3. ELEMENTOS DEFINITORIOS DE LOS MODELOS DE NEGOCIO DE LA TDT-L PRIVADA CATALANA

Llevar a cabo una investigación sobre los modelos de negocio en cualquier industria obliga a afrontar la necesidad de definir un término tan extendido como problemático. Tal y como afirman Casadesús–Masanell y Ricart (2009: 22), “a pesar de que la expresión ‘modelo de negocio’ ha formado parte del argot empresarial durante muchos años, no existe una definición ampliamente aceptada de qué significa”. De hecho, estos autores ponen de manifiesto que entre 1998 y 2002 se publicaron hasta 12 definiciones diferentes de modelo de negocio provenientes del ámbito académico (2009: 23).

Tras problematizar ampliamente el concepto y su génesis histórica, Casadesús–Massanell y Ricart (2009: 23) afirman que a pesar de esa abundancia de conceptualizaciones hay un cierto consenso entre profesionales y académicos en definir el modelo de negocio como “la manera como funciona una empresa”. Concretando un poco más y siguiendo a Magretta, los autores catalanes afirman que se trataría de “la lógica por la cual la empresa gana dinero”. Partiendo de esta base, Casadesús – Masanell y Ricart aportan una definición propia de modelo de negocio: “las elecciones estratégicas, hechas a veces por una red de organizaciones, que explican la creación de valor y la captura de valor” (2009: 24). Asimismo, afirman que las elecciones no son los únicos componentes del concepto, sino que este también incluye las consecuencias que estas comportan. De acuerdo con ello, Casadesús – Massanell y Ricart (2009: 24) acaban afirmando que “en resumen, el modelo de negocio consiste en: (1) un conjunto de elecciones y (2) el conjunto de consecuencias que se derivan de estas elecciones”.

En este artículo partimos de esta noción para describir y analizar los modelos de negocio que han configurado los operadores privados de TDT-L. El trabajo de campo ha permitido delimitar cuáles son los aspectos en los que se toman las decisiones estratégicas que los definen y, a su vez, determinan las consecuencias que llevan incorporadas. Las elecciones estratégicas clave en la definición de los modelos de negocio de TDT-L son tres: la delimitación del ámbito de cobertura, el establecimiento de la oferta programática y la implementación de fuentes de ingresos.

3.1. La delimitación del ámbito de cobertura

Uno de los aspectos fundamentales de la planificación de la TDT-L en España fue la creación de demarcaciones. Con ellas se pretendía delimitar los ámbitos de cobertura de los diferentes prestadores del servicio, fueran públicos o privados. Las demarcaciones se definieron a través del Plan Técnico Nacional de Televisión Digital

Local (PTNTDL), diseñado por el Gobierno español a través de los reales decretos 439/2004 y 2268/2004; y la ley 10/2005³.

En el caso de Catalunya, el PTNTDL dio lugar a un mapa dividido en 21 demarcaciones, todas ellas formadas por más de un municipio (la más pequeña incluye 3 y la mayor 28). De acuerdo con esto, el ámbito de cobertura de cada demarcación varía en función de los municipios que contiene y cada una contará con una superficie y una densidad de población diferentes. Todas cuentan con un MUX con capacidad para cuatro *programas* –equivalentes a los antiguos canales analógicos– más servicios adicionales cada uno. Barcelona, Cornellá y Sabadell (las tres más pobladas y que conforman el núcleo del área metropolitana de Barcelona) disponen de dos MUX cada una. De esta manera, Catalunya podía desplegar hasta 96 programas de TDT-L. Según esta planificación, cada *demarcación* define con bastante precisión las características del mercado en el cual actúa el operador privado, ya que delimita tanto su audiencia potencial como el número de competidores.

Pero la investigación ha constatado que el resultado del concurso, por un lado, y el hecho de que las emisiones radioeléctricas sean difícilmente limitables con precisión, por otro, hacían que en 2010 las coberturas reales variasen sustancialmente de las legalmente previstas. Esto daba lugar, de hecho, a diferentes tipos de prestadores según cuál sea su ámbito de cobertura. Por una parte, existen los prestadores que cubren una sola demarcación. Estos son, en su mayoría, los operadores históricos analógicos. Tras años de funcionamiento delimitaron su mercado en los principales núcleos de población de las diferentes comarcas catalanas. Estos municipios también son los que generan más actividad social, cultural, política y económica. Junto a estos existen prestadores que consiguieron concesiones en dos o más demarcaciones contiguas, normalmente territorios con vínculos sociales, culturales y/o económicos. En este caso, pues, pueden optar por desarrollar una televisión para cada demarcación o poner en marcha un proyecto para el conjunto.

La naturaleza difícilmente limitable de las emisiones terrestres hertzianas abre la puerta a la cobertura de territorios amplios sobre los cuales desarrollar un modelo de negocio basado en grandes concentraciones demográficas. Esto ocurre sobre todo en aquellos casos en que los operadores emiten desde los llamados “grandes centros emisores de Catalunya” (CAC, 2009b): Collserola (que cubre Barcelona y el grueso de su área metropolitana), la Mussara (toda el área metropolitana de Tarragona), Alpicat (la mitad de la provincia de Lleida) y Rocacorba (buena parte de la de Girona).

3.2. El establecimiento de la oferta programática

Tal y como afirma Francés (2010: 1), el aumento en la oferta televisiva y la fragmentación de las audiencias propiciado por la implantación de la TDT hace que

³ Real Decreto 439/2004, de 12 de marzo, por el que se aprueba el Plan técnico nacional de la televisión digital local (BOE 85, de 8-04-2004); Real Decreto 944/2005, de 29 de julio, por el que se aprueba el Plan técnico nacional de la televisión digital terrestre (BOE 131, de 31-07-2005); y Ley 10/2005, de 14 de junio, de Medidas Urgentes para el Impulso de la Televisión Digital Terrestre de Liberalización de la Televisión por Cable y de Fomento del Pluralismo (BOE 142, de 15-06-2005).

276 *Modelos de negocio de la TDT-L privada en Catalunya:
entre la sostenibilidad económica y la viabilidad legal*

los contenidos sean un elemento aún más estratégico para los operadores, ya que son clave para diferenciarse en un entorno cada vez más saturado de canales. En el caso de la TDT-L privada catalana, las parrillas programáticas se estructuran a partir de seis de naturaleza muy diferente (Guimerà, 2007).

La programación de proximidad de producción propia se centra en la vida cotidiana de la población de la demarcación donde se emite. Ha sido históricamente el hecho diferencial de la TDT-L catalana, ya que los operadores de mayor alcance pocas veces contenidos de este tipo. La proximidad está bastante extendida, aunque con volúmenes muy variables según la televisión de que se trate. Donde cuesta más que penetre es, según los concesionarios, en el área metropolitana de Barcelona, debido a la escasa identificación de la población con un territorio concreto (municipio, comarca).

Los productos sindicados nacen del esfuerzo conjunto de un grupo de televisiones, con fuerte presencia de programas culturales, divulgativos, educativos e infantiles. En 2009 había en Catalunya cuatro redes de sindicación, dos gestionadas por administraciones públicas (la Xarxa Audiovisual Local y Comunicàlia) y dos privadas (Televisions Locals de Proximitat y Tvlocal.cat) (CAC, 2009b). Por esta vía, los prestadores obtienen productos a bajo precio y de cierta calidad que no desentonan en sus parrillas, sobre todo en aquellos que han apostado más fuerte por la proximidad.

La programación en cadena es un formato relativamente nuevo en Catalunya. La introdujo la hoy desaparecida Localia en 2003 y en 2005 nació la primera y única cadena privada del Principado, Canal Català TV (Guimerà, 2007). En mayo de 2009 había 24 prestadores de TDT-L asociados a cadenas: 13 lo estaban a Canal Català, siete a Localia TV, tres a Teletaxi TV y uno a la red de Vocento (Punto TV). Ofrecían una programación propia de televisiones generalistas de alcance superior: informativos (autonómicos o estatales); debates y tertulias; magazines y ficción (con dominio de las películas y, sobre todo, los seriales latinoamericanos). En 2005, la Xarxa Audiovisual Local (XAL) comenzó a ofrecer programación en cadena y en 2009 distribuía 25 horas semanales de programas divulgativos, informativos, culturales y deportivos.

La televenta está presente en el sector desde mediados de los noventa. Más que como programación, muchos prestadores lo entienden como una fuente de ingresos. La investigación ha detectado un cierto desprestigio de ésta entre los prestadores, que tienden a pensar que afecta la imagen de la televisión, sobre todo entre los situados fuera del área metropolitana de Barcelona. Se asocia a poca profesionalidad y escasa vinculación al territorio, cosa que choca con la proximidad.

Los programas vinculados a líneas telefónicas de tarificación adicional llegaron de la mano de emisoras privadas implantadas en Barcelona, ya en los años dos mil. Se trata tanto de concursos como de programas de adivinación (Guimerà, 2007). Los facilitan, especialmente, las cadenas estatales y autonómicas aunque desde 2008 también los hay de producción propia. Algunos prestadores los consideran una fuente de ingresos para producir contenidos propios, mientras que algunos los han

convertido en la base de su negocio. Se usan sobre todo en las áreas de influencia de Barcelona y Tarragona, las dos zonas de mayor densidad de población del Principado.

Los contenidos automatizados son el último recurso programático incorporado, en 2008, y estaban muy poco implantados en 2010. Se trata de aplicaciones informáticas que generan contenidos sin utilizar cámaras ni platós, limitando la participación humana al diseñador del interfaz y a la redacción. Pueden utilizar presentadores virtuales, con apariencia de dibujos animados, o añadir voz sobre imágenes; y se conciben como una herramienta para generar producción original a relativamente bajo coste (CAC, 2009b).

3.3. La implementación de fuentes de ingresos

3.3.1. Fuentes típicas: la publicidad convencional

La publicidad convencional ha sido y sigue siendo la principal fuente de ingresos de la televisión local privada catalana. La mayoría de los prestadores entrevistados reconoció que representa entre el 60% y el 70% de los ingresos de explotación. Pocos afirmaron que los anuncios aporten menos del 50% de los ingresos. Llama la atención que los prestadores que han declarado tener más problemas para captar publicidad son los ubicados en el área metropolitana de Barcelona, el mayor mercado potencial. Según reconocieron los responsables de Localia TV, Canal Català TV o 25TV, han probado diversas estrategias de comercialización pero sin ningún éxito. Se da el caso que Canal Català Barcelona suprimió, en 2009, el departamento comercial porque no aportaba ingresos netos.

El mayor anunciante de la TDT-L privada es el sector servicios, en especial el comercio local. El sector de la construcción e inmobiliario; y los concesionarios de coches fueron grandes clientes en los años de mayor crecimiento económico. Pero los prestadores reconocen que casi desaparecieron con la crisis, especialmente los primeros. Desde el punto de vista de la financiación, uno de los elementos definitorios de la TDT-L es la escasa presencia de grandes anunciantes autonómicos y estatales. Según reconocen los prestadores privados, estos no invierten en el medio salvo en casos excepcionales. No lo hacen ni en las emisoras vinculadas a cadenas y/o ubicadas en grandes ciudades.

3.3.2. Fuentes atípicas: Televenta, tarificación telefónica adicional y SMS Premium

Las fuentes atípicas de financiación —es decir, aquéllas no relacionadas con la publicidad ni con la comercialización de productos audiovisuales— llegaron a mitad de los años noventa con la televenta. De todas maneras, no adquieren importancia hasta los años dos mil y ya en el contexto de implantación de la TDT-L (Guimerà, 2007). En 2008 y 2009, las tres principales vías de ingresos de este tipo eran la ya citada televenta; los concursos telefónicos y programas de tarot basados en líneas telefónicas de tarificación adicional; y la participación de la audiencia a través de los SMS Premium.

278 *Modelos de negocio de la TDT-L privada en Catalunya:
entre la sostenibilidad económica y la viabilidad legal*

Son sobre todo los concesionarios de las demarcaciones más pobladas los que usan estos mecanismos, especialmente en el área metropolitana de Barcelona. De todas maneras, televisiones del resto de Catalunya también los utilizan, especialmente la televenta y los SMS Premium. En cambio, fuera de Barcelona existe una fuerte resistencia a emitir tarot o concursos, ya que se asocian a una pérdida de calidad de la programación y se considera que crean una imagen pública negativa de la emisora.

3.3.3. La financiación pública: un elemento clave para la viabilidad económica

La financiación pública, ya sea en forma de subvenciones o de contratos de producción, ha sido una fuente de ingresos clave en la TVL catalana desde su nacimiento (Guimerà, 2007; Prado y Moragas, 1991). De hecho, se debe afirmar que la TVL catalana depende de estas aportaciones. En 2005, el Gobierno de la Generalitat encargó un estudio para conocer el estado del sector privado justo antes de convocar el concurso de concesiones de la TDT-L (CAC, 2009b: 40). La importancia de las aportaciones públicas para la sostenibilidad del sector queda meridianamente clara:

De los 23,2 millones de euros producidos por las televisiones privadas catalanas el 2005, 3,9 millones provenían de subvenciones directas de los ayuntamientos, lo que representa un 16,8% de la riqueza de las emisoras. Este porcentaje, sin embargo, se traslada al 25,8% si se contemplan las diputaciones y las aportaciones directas en producciones de las redes públicas de sindicación [XAL y Comunicàlia] (CAC, 2009b: 40–41).

Nuestra investigación ha constatado que la gran mayoría de los prestadores privados reciben ayudas económicas públicas de algún tipo. Además, ya no se trata sólo de subvenciones –como apunta el estudio del Gobierno catalán–, sino que también existen encargos de producción de programas. Estos recursos suponen entre el 10 y el 20% de los ingresos de explotación; aunque pueden ser más elevados: hay prestadores que han declarado que pueden llegar a representar hasta el 50% del total.

A las aportaciones de la administración local cabe sumar las que distribuye la Generalitat de Catalunya desde 2005. Ese mismo año, el Gobierno aportó 1,6 millones al conjunto de la TDT-L privada catalana, de manera que el total del PIB sectorial subvencionado todavía sería mayor. En años posteriores, las aportaciones autonómicas fueron creciendo paulatinamente, llegando a un máximo de 3,02 millones en 2007 (Guimerà et al, 2009).

Estas subvenciones son todavía más importantes en los primeros compases de la TDT. Por una parte, porque la migración digital ha exigido inversiones en infraestructura muy costosas. Por otra parte, porque la crisis económica hizo descender los ingresos de publicidad en proporciones cercanas al 25% en el bienio 2008–2009. En este sentido, la televisión local privada catalana también ha acusado el descenso de la facturación de publicidad que se ha producido desde la agudización de la crisis económica a partir de 2009, aunque no tanto como el conjunto del sector español. Según Infoadex (2011: 9), la caída a nivel estatal fue de un -34,0% entre 2010 y 2009, que se sumaba al -76% registrado entre 2009 y 2008.

4. TRES MODELOS DE NEGOCIO DE LA TDT-L PRIVADA CATALANA

En Catalunya, la TDT-L privada desarrolla su actividad a partir de tres grandes modelos de negocio surgidos de las elecciones estratégicas tomadas en los tres ámbitos apuntados en el apartado anterior. Los hemos denominado *de proximidad*, *en cadena* y *paratelevisivo*.

4.1. Modelo de negocio de proximidad

Es el primero que se definió en Catalunya, ya en los primeros años ochenta, y se basa en la experiencia de los operadores pioneros (Guimerà, 2007). Los prestadores que aplican esta estrategia suelen operar en una sola demarcación y no forman parte de redes de propiedad. De todos modos, hay algunos que pueden emitir en demarcaciones contiguas y con estrechos vínculos sociales, culturales o económicos. En estos casos tienden a funcionar como pequeñas cadenas y ofrecen una programación muy similar, si no idéntica, en todas las demarcaciones.

La clave del negocio es una programación dominada por los contenidos de proximidad de producción propia, es decir, arraigados en el territorio para el que se emite, y centrados en los intereses y necesidades cotidianos de la audiencia. El macrogénero informativo domina la parrilla. En muchos casos, estos operadores actúan con vocación de servicio público: entienden que parte de su función es también social, en el sentido de satisfacer necesidades de la población. El peso de los contenidos de proximidad no es homogéneo y está estrechamente relacionado con la capacidad de producción de cada televisión. Con todo, uno de los rasgos del modelo es la redifusión de los programas propios. De esta manera se consigue aumentar el grado de proximidad y generar economías de escala internas, ya que el coste por hora de emisión baja ostensiblemente. La producción propia se complementa con contenidos de las redes de sindicación catalanas.

La financiación proviene de la publicidad local y de las administraciones públicas. La programación más cercana permite a estas televisiones comercializarse entre los anunciantes de la demarcación, sobre todo cuando están bien arraigadas al territorio. Los recursos públicos provienen mayoritariamente de los ayuntamientos y en menor medida de las diputaciones y la Generalitat. La investigación ha resaltado que la financiación pública contribuye a reforzar su perfil de proximidad, ya que los contratos suelen estar vinculados a la producción de contenidos centrados en la realidad de los municipios que los financian. En este sentido, el modelo de proximidad parece haber encontrado aquellos "contenidos de eleva afinidad con su población" que desde el sector audiovisual se consideran claves para el "asentamiento y el desarrollo de las nuevas licencias locales" (Academia de las Ciencias y las Artes de la Televisión; y Escuela de Organización Industrial, 2010: 198).

En todos los casos, su centro de interés comunicativo suelen ser los municipios más poblados del territorio donde emiten. De ellos obtienen el grueso de la publicidad y de los ingresos públicos. Además, la investigación señala que son los más fáciles de cubrir tal como se ha diseñado el Plan Técnico Nacional de la TDT local. Es un planteamiento que encuentra su máxima expresión fuera del área metropolitana de

280 *Modelos de negocio de la TDT-L privada en Catalunya:
entre la sostenibilidad económica y la viabilidad legal*

Barcelona y está fuertemente implantado en capitales de comarca y/o en las principales poblaciones de las demarcaciones. Lleida TV, el9TV (Vic), TV Ripollès (Ripoll), Canal TE (Amposta), TV Manresa, Pirineus TV (Seu d'Urgell), Olot TV de la Garrotxa, TV Gi (Girona), Canal Reus TV o Costa Brava TV (S'Agaró) son algunos de sus exponentes. Sin embargo, dentro del área de influencia de Barcelona también aparece de la mano de operadores históricos que han logrado estabilizarse durante años aplicando este modelo, como Llobregat TV o TV Sant Cugat. Era el modelo mayoritario en 2010.

La hegemonía de este modelo en los primeros compases de la TDT-L en Catalunya no es casual. Primero, porque fue el único existente desde el nacimiento de la televisión local en los primeros años ochenta hasta finales de los noventa (Guimerà, 2007). Después, porque en el momento del tránsito hacia la TDT, tanto el Gobierno de la Generalitat (que convocó el concurso de concesiones en 2005) como el CAC (que lo resolvió en 2006) aplicaron una política pública que buscaban, explícitamente, facilitar la migración digital de la televisión de proximidad y dificultársela a otros modelos –especialmente a los proyectos de cadena de cobertura estatal (Guimerà, 2007, CAC, 2009b). En este sentido, se debe considerar que la TDT-L basada en los contenidos de proximidad era la opción deseada por las políticas públicas catalanas.

4.2. Modelo de negocio en cadena

La clave de la estrategia en cadena (o cadenista) se halla en la integración de la emisora de TDT-L en una red con coberturas estatales (Localia TV de Prisa, Punto TV de Vocento) o autonómicas (Canal Català TV). Así, su parrilla descansa sobre contenidos emitidos simultáneamente. Si se ofrece contenido de proximidad, este será complementario de la cadena y aparecerá en forma de ventanas locales dentro de la programación común.

En este caso, la financiación se basa en comercializar la televisión dos veces. Por un lado, intentarán vender la publicidad de la programación en cadena entre anunciantes medianos y grandes, que suelen aparecer en soportes de alcance autonómico o estatal. Por otro, tratarán de comercializar la programación local entre los anunciantes de la demarcación. En algunos casos, aunque excepcionalmente, también se pretende comercializar localmente la emisión en cadena. Se busca promocionar, entre los pequeños anunciantes, la emisión en red como una manera de ir más allá de su área de influencia. Ahora bien, todos los entrevistados reconocieron que el anunciante local no se suele interesar por esta opción.

Este modelo se basa en la agregación de la mayor audiencia potencial posible. Por eso aparece sobre todo en las zonas metropolitanas de Barcelona y Tarragona. También lo intentan implantar algunos prestadores que han conseguido concesiones en zonas que, juntas, suponen una audiencia potencial alta para la media del sector. La aspiración de los prestadores que han optado por este modelo es poder situarse en los grandes centros emisores (La Mussara, Alpicat, Collserola, Rocacorba). En este contexto, el arraigo a la demarcación puede llegar a ser prescindible, especialmente entre las redes estatales.

Algunos operadores que adoptaron el planteamiento cadenista lo hicieron porque sufrían fuertes limitaciones en el acceso al mercado publicitario local. Además, tenían unas relaciones menos intensas con las administraciones, de modo que también padecían limitaciones de acceso a los recursos públicos. Esto, eventualmente, genera un bucle que afecta a la proximidad: no se producen contenidos de proximidad porque no se dispone de suficientes recursos y no se obtienen ingresos significativos en el mercado local por la baja implantación en la demarcación.

Concesionarios del área de Barcelona como Localia y UrBe TV seguían este modelo antes de retornar las concesiones y abandonar el negocio audiovisual local en España y Catalunya, respectivamente (CAC, 2009b). También Canal Taronja (en las demarcaciones Igualada, Manresa y Vic) y TV 20 (Sabadell) eran cadenistas ligados a Localia antes de su desaparición. En cuanto a las cadenas catalanas, concesionarios como Canal Català Manresa seguían claramente este modelo en 2010. Este modelo fue el segundo más presente en los primeros compases de la TDT-L catalana. Poco después, el cierre de los proyectos de cobertura estatal ha limitado su presencia a algunas emisoras vinculadas a Canal Català TV.

4.3. Modelo de negocio paratelevisivo⁴

Esta estrategia ha sido la última en definirse en Catalunya, ya en el contexto de implantación de la TDT-L. Se basa en la emisión, el máximo tiempo posible, de contenidos que aportan ingresos atípicos: televenta, contenidos vinculados a líneas telefónicas de tarificación adicional y SMS Premium. El paratelevisivo también necesita llegar al máximo de población posible para así aumentar los usuarios potenciales de sus servicios de pago. Es por ello que también se concentra en las áreas metropolitanas e intenta emitir desde los grandes centros emisores. Su vinculación a la demarcación, en lo que respecta a la programación, es escasa si no nula.

Los prestadores que optan por este modelo se caracterizan por sufrir limitaciones para acceder a las fuentes de financiación de la demarcación –tanto publicidad como recursos públicos–; o renuncian voluntariamente a ellos y aspiran a financiarse con los ingresos atípicos. Los máximos exponentes de este modelo en Catalunya son 25 TV y Canal Català Barcelona (ambos en Barcelona); Teletaxi TV (Barcelona y Tarragona) y Mola TV (Sabadell). UrBe TV también lo aplicó los meses previos a su desaparición.

5. ENTRE LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y LA VIABILIDAD LEGAL

Los tres modelos de negocio descritos en el apartado anterior eran plenamente vigentes en Catalunya en 2010. A pesar de ello, todos sufrían limitaciones que los convierten en opciones problemáticas a medio plazo.

⁴ Paco Pérez, director de la televisión comunitaria madrileña Tele K, usó la expresión paratelevisión en una intervención pública en el Mercat Audiovisual de Catalunya 2005 para referirse, precisamente, al mismo fenómeno que recogemos en este epígrafe. De él tomamos este término. El uso que hacemos del prefijo para- es el correspondiente a “al margen” que recoge el Diccionario de la Lengua Española.

282 *Modelos de negocio de la TDT-L privada en Catalunya:
entre la sostenibilidad económica y la viabilidad legal*

El modelo de negocio de proximidad tiene un punto débil importante en su dependencia económica de las administraciones públicas, en especial de las locales. Según contempla el artículo 36.4 de la ley 22/2005, de 29 de diciembre, de la comunicación audiovisual de Catalunya (DOGC 4543, de 03-01-2006), las administraciones locales no podrán contratar la producción y difusión de contenidos audiovisuales a operadores privados si un prestador público emite en su demarcación. Además, el CAC hizo en 2008 una interpretación de ese precepto que fijaba que, incluso sin existir una televisión pública, la relación entre prestador privado y administración local debía ser un “supuesto excepcional y puntual” (CAC, 2008)⁵.

Ahora bien, el propio CAC (2009b: 71), consciente de la importancia del modelo en Catalunya, apuntó en 2009 la necesidad de “racionalizar y adecuar el marco legal vigente en lo que respecta a la relación económica entre los prestadores privados y los poderes públicos de manera que se respeten los principios de transparencia y que los fondos públicos se asignen a misiones de servicio público”. Es decir, el órgano regulador abre la puerta a un cambio legal que se percibe imprescindible para asegurar la continuidad del grueso de las televisiones locales en funcionamiento.

Los problemas del modelo de negocio *en cadena* se basan en su voluntad de emitir conjuntamente el máximo de tiempo posible. Pero la normativa fija restricciones muy claras en este punto. Así, la ley 7/2010, de 31 de marzo, general de la comunicación audiovisual (BOE 79, de 01-04-10) establece que “el otorgamiento de una licencia de televisión de ámbito local no faculta para la emisión en cadena con otras entidades autorizadas, durante más del 25% del tiempo total semanal, aunque sea en horario diferente”. Además, “en ningún caso este porcentaje puede concentrarse en el horario de 21 a 24 horas” (es decir, en el *prime time* televisivo) (art. 22.3). Cabe tener presente que estas limitaciones legales buscan un efecto empresarial muy claro, perseguido por las políticas de comunicación españolas desde mediados de los años noventa (Guimerà, 2007): evitar la creación de cadenas de cobertura estatal que puedan competir con las televisiones generalistas privadas de alcance español.

Si bien es cierto que la normativa concede a las comunidades autónomas la potestad para autorizar mayores grados de emisión en cadena (art. 22.3), también es verdad que en 2008 el CAC fijó una limitación importante para los operadores catalanes: sólo autorizaría emisiones en cadena superiores al 25% del tiempo de emisión si se basaban en programas sindicados⁶. De esta manera, reducía las opciones de las televisiones *cadenistas*, basadas en una programación centralizada y escasamente colaborativa; y facilitaba la emisión de contenidos sindicados, usados sobre todo por el modelo de proximidad. En esta línea, si bien el CAC nunca ha

⁵ CAC [En línea]: Els límits de la gestió directa en la prestació del servei públic de televisió digital terrestre d'àmbit local. Barcelona: CAC <http://www.cac.cat/web/actuacions/index.jsp?MjI%3D&MQ%3D%3D&L3dIYi9hY3R1YWwNpb25zL2xsaXNOYXRDb250ZW50> [Consulta: julio de 2010]

⁶ CAC [En línea]: Criteris d'interpretació de les obligacions que integren el règim dels prestadors del servei de televisió digital terrestre d'àmbit local en matèria de programació original, producció pròpia, emissió en cadena i sindicació de continguts. Barcelona: CAC. http://www.cac.cat/pfw_files/cma/actuacions/Normativa/Ac34-2008_Criteris_interpretaci_programaci_TDT.doc [Consulta: julio de 2010]

sancionado a concesionarios de TDT por emitir en cadena mayor tiempo del permitido, en 2008 y 2009 estuvo negociando con los operadores que optaban por esta estrategia para que redujeran esas emisiones como paso previo a posibles sanciones administrativas (CAC, 2009b). La razón básica de este modo de proceder era evitar sanciones económicas a empresas que ya estaban pasando por una situación delicada debido a la crisis.

Además de los problemas legales, a lo largo de 2008 y 2009 se puso de manifiesto la debilidad financiera de este modelo de negocio, tanto a nivel estatal como catalán. Uniprex TV (del grupo Planeta) fue el primer concesionario que devolvió la concesión de TDT-L, a finales de 2009, ante la falta de perspectivas de viabilidad de su proyecto en red para Catalunya. El Grupo Prisa decidió a finales de 2008 cerrar Localia TV y devolver concesiones allí donde las tuviera –en Catalunya lo hizo en enero de 2010. Por otra parte, el proyecto de Vocento en Catalunya (UrBe TV), también devolvió la concesión al CAC poco después del desmantelamiento de la cadena estatal Punto TV. En ambos casos, sus responsables reconocieron la existencia de deudas notables debidas a la dificultad para captar publicidad, tanto local como de grandes anunciantes. Desde el sector audiovisual se han interpretado estos retornos de concesiones como una muestra de las serias dudas que genera la viabilidad del conjunto de la TDT-L (Academia de las Ciencias y las Artes de la Televisión; y Escuela de Organización Industrial, 2010: 24 y 30-31).

En el caso de la estrategia *paratelevisiva*, en 2010 las limitaciones jurídicas también son considerables, hasta el punto que convierten al modelo en inviable. Así, el artículo 14 de la ley 7/2010 limita a 12 minutos por hora de reloj la emisión de programas de televenta. Por su parte, el artículo 7.2 establece que los programas “dedicados a juegos de azar y apuestas, sólo pueden emitirse entre la una y las cinco de la mañana”, mientras que “aquellos con contenido relacionado con el esoterismo y las paraciencias, sólo podrán emitirse entre las 22 y las 7 de la mañana”. Esto choca con la base de la estrategia: emitir estos contenidos el máximo de tiempo posible, especialmente en las franjas horarias en que se concentra la mayor parte del consumo televisivo en España (prime-time y segundo prime-time o sobremesa). Como en el caso del modelo cadenista, la normativa española recoge un claro objetivo de las políticas públicas de comunicación estatales: poner freno a una estrategia programática que había proliferado en los años dos mil y que se consideraba poco deseables (Guimerà, 2007; CAC, 2009b).

En el caso de Catalunya, el CAC ya había desarrollado en 2007 una normativa específica según la cual los programas “de contenido esotérico” no se podían emitir dentro del horario protegido, que en el Principado va de las 06:00 a las 22:00 horas⁷. Además, el Consejo también mostró en 2009 su preocupación por la validez legal de

⁷ CAC [En línea] (2007). Acord 296/2007 pel qual s'aprova la Instrucció general del Consell de l'Audiovisual de Catalunya sobre protecció de la infància i l'adolescència, senyalització orientativa i dret a la informació de les persones usuàries dels serveis de televisió.<http://www.cac.cat/pfw_files/cma/actuacions/Normativa/Projecte_d_instrucci_de_senyalitzaci_DOGC.doc> [Consulta: julio de 2010]

284 *Modelos de negocio de la TDT-L privada en Catalunya:
entre la sostenibilidad económica y la viabilidad legal*

los concursos asociados a líneas de tarificación adicional y obligó a los prestadores catalanes a informar de los costes en cada llamada⁸. Todos los operadores *paratelevisivos* reconocieron en las entrevistas estar sufriendo problemas económicos, en algún caso calificados de serios, por estas limitaciones. Como en el caso del modelo cadenista, el CAC nunca ha sancionado a concesionarios de TDT por emitir este tipo de contenidos fuera de los horarios establecidos, aunque advirtió con insistencia de las posibles sanciones si no se cumplían las previsiones normativas –cosa que los prestadores hicieron con celeridad (CAC, 2009b).

Respecto a su validez financiera, la información recogida durante el trabajo de campo indica que el modelo *paratelevisivo* ha empezado a ser económicamente inviable. Según los operadores de TDT-L, la razón fundamental es que cada vez más prestadores –tanto locales como autonómicos y estatales- están emitiendo los contenidos en que ellos basan su modelo, con lo cual los ingresos cayeron significativamente en el período estudiado. Cabe tener presente que en los años 2007 y 2008 se pusieron en marcha tres canales de alcance estatal basados en este tipo de contenidos, sobre todo la televenta: Tienda en Veo, Canal Club y Cinco Shop.

6. CONCLUSIONES

En los primeros pasos de la TDT-L en Catalunya, los operadores privados aplican tres grandes modelos de negocio: de proximidad, en cadena y *paratelevisivo*. Los operadores los han definido a partir de las decisiones estratégicas que han tomado en tres ámbitos clave del negocio, tal como se muestra en la Tabla 1. Pero a pesar de estar vigentes a mediados de 2010, los tres presentaban problemas legales de aplicación y tanto el cadenista como el *paratelevisivo* mostraban claras señales de agotamiento como estrategias para la captación de valor.

Los modelos cadenista y *paratelevisivo* eran insostenibles en 2010. Por un lado, porque se basan en unas estrategias programáticas que incumplen la normativa vigente a nivel estatal y autonómico. Esto les ha hecho chocar con el CAC, un organismo decidido a fijar las reglas del juego televisivo en Catalunya y a hacerlas cumplir. Además, las restricciones fijadas a la emisión en cadena y de televenta por la ley estatal 7/2010, convierten a ambos modelos en económicamente insostenibles si cumplen la normativa vigente.

Por otro lado, e independientemente del marco legal, en 2009 había numerosos indicios que señalaban que ambos modelos se estaban agotando como vía para la captación de valor. Así lo reconocieron los responsables de algunos prestadores de la demarcación Barcelona, como Localia y UrBe TV, que los utilizaban en 2009 y que dejaron el negocio de la TDT-L poco después. Aun incumpliendo la ley y tratando de esquivar la acción del CAC, el modelo no generaba suficientes ingresos económicos para sostener ambas empresas. En este sentido, toda la información recogida indica que los responsables que han optado por los modelos cadenista y *paratelevisivo* se están encontrando con que la consecuencia de sus elecciones es la insostenibilidad de sus televisiones.

⁸ CAC [En línea]: Acord 1/2009 en relació amb els concursos emesos pels prestadors de serveis de televisió vehiculats mitjançant els números de telèfon amb prefix 905. http://www.cac.cat/pfw_files/cma/actuacions/Continguts/Ac_1-2009_DG_jocs_d_atzar_905.doc [Consulta: julio de 2010]

Tabla 1.- Síntesis de los modelos de negocio de la TDT-L privada catalana (2010)

Modelo de negocio	Cobertura	Contenidos	Financiación
Proximidad	Limitada a una sola o un número pequeño de demarcaciones (con vínculos entre ellas)	Dominio de los de proximidad	Publicidad y subvenciones públicas locales
En cadena	Cobertura de grandes zonas con elevada concentración demográfica	Dominio de los emitidos en red	Publicidad estatal, autonómica y local
Paratelevisivo	Cobertura de grandes zonas con elevada concentración demográfica	Dominio de los vinculados a ingresos atípicos	Basada en ingresos atípicos

Fuente: Elaboración propia.

El modelo de proximidad no mostraba, a mediados de 2010, los signos de agotamiento en la capacidad de generar ingresos que presentaban los otros dos. Pero también es ilegal en uno de sus elementos básicos: parte de sus ingresos provienen de contratos de producción con ayuntamientos para la realización y emisión de programas. Ésta práctica está muy limitada por la ley 22/2005 y las interpretaciones legales del CAC hechas a *posteriori* la restringen todavía más. Aunque el modelo de proximidad también se basa en subvenciones, legalmente permitidas, la limitación de los contratos con ayuntamientos no deja de ser una complicación importante para muchos prestadores privados. Por lo tanto, hay que prever numerosos problemas de viabilidad económica en el caso de que el CAC intervenga sobre esos contratos.

Para entender los problemas legales de los tres modelos no se debe perder de vista que todos se definieron en la era analógica, etapa caracterizada por la falta de un marco legal desarrollado para la TVL y la inexistencia de un organismo público que ejerciera un control real sobre unas emisoras que emitían sin concesión. En 2010, el marco legal que se ha definido en el contexto digital convierte en ilegales algunas de la previsiones de los operadores, cosa que complica la supervivencia de algunas televisiones –especialmente las que han apostado por los modelos cadenista y paratelevisivo, muy poco tolerados por las políticas públicas estatales y catalanas. En este contexto, las decisiones en el campo de las políticas de comunicación son un elemento clave para la sostenibilidad de la TDT-L. A medio plazo se pueden prever cambios legales para dotar de mayor viabilidad jurídica y económica al eslabón más débil del sistema televisivo español. En el caso de Catalunya, las decisiones del CAC apuntan en una dirección muy clara: se tiende a facilitar la sostenibilidad de las televisiones que apuestan por la proximidad mientras que se limitan (todavía más de lo que ya lo hace la normativa estatal) los elementos clave de los modelos en cadena y paratelevisivo.

286 *Modelos de negocio de la TDT-L privada en Catalunya:
entre la sostenibilidad económica y la viabilidad legal*

De hecho, el regulador catalán muestra una predisposición favorable hacia el modelo de proximidad. Así lo indica la demanda del Consejo de racionalizar la normativa vigente para permitir una relación económica más estrecha con los consistorios catalanes, hecho que regularizaría una realidad existente desde los primeros años ochenta. Además, esta petición se debe entender, a todas luces, como un cambio de criterio del regulador visto el potencial impacto sobre el grueso del sector en caso de aplicarse la normativa vigente. Esta decisión no es casual y ni mucho menos neutra. Forma parte del proceso de definición del mapa de la TDT-L en Catalunya impulsado por las políticas públicas, según el cual cabe primar a aquellos operadores que apuestan con más firmeza por los contenidos de proximidad.

A medio y corto plazo, pues, parece que la estrategia más adecuada en el Principado es la proximidad. No solo por su validez financiera, sino también por contar con el aval del regulador catalán.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACADEMIA DE LAS CIENCIAS Y LAS ARTES DE LA TELEVISIÓN; Y ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL (ACAT – EOI)(2010): *La industria audiovisual en España 2010*. Escenarios de un futuro digital. Madrid: ACAT – EOI.

CASADESÚS – MASSANELL, R. y RICART J. E.: Competir mitjançant models de negoci. En RICART, J.E. (ed.) (2009): *Models de negoci per a una nova organització industrial*. Barcelona: Observatori de Prospectiva Industrial, pp. 21 – 51.

CAC (2009a): *Informe sobre l'audiovisual a Catalunya 2007*. Barcelona: CAC.

– (2009b): Diagnòstic de la televisió digital terrestre local a Catalunya (setembre – octubre 2009). Barcelona: CAC.

COROMINAS, M. (2009): *Televisió local a Catalunya*. Barcelona: Institut d'Estudis Catalans.

– y otros (2007). “Televisión digital terrestre local (TDT-L) en España: los concesionarios privados”. *Zer* 12-22, (mayo de 2007), 69–95.

FERNANDEZ, I. y otros (2007): “Políticas de implantación de la TDT local en España (2005-2006): los casos de las Comunidades Autónomas de Islas Baleares, Madrid, Región de Murcia, Comunidad Valenciana, Galicia, Cataluña y Aragón”, *Observatorio (OBS*) Journal*, 1, (2007), pp. 205 – 224.

FRANCÉS, Miquel (2010): “El valor estratégico de los contenidos”, *Telos*, 84, (julio – septiembre de 2010), pp. 1 – 3.

GUIMERA, J.À. (2007): *La televisió local a Catalunya (1976-2006): gestació, naixement i transformacions*. Barcelona: CAC.

– y otros (2009). *La comunicació local a Catalunya*. Informe 2008. Barcelona: InCom-UAB.

IMPULSA TDT (2010): TDT. *Informe final 2010*. Madrid: Impulsa TDT.

INFOADEX (2011): Resumen. *Informe Infoadex de inversión publicitaria en España 2011*. Madrid: Infoadex.

MARZAL, J. y CASERO, A. (2008). “La investigación sobre televisión local en España: nuevas agendas ante el reto de la digitalización”. *Zer*, vol. 13-24, (mayo de 2008), pp. 83-106.

PRADO, Emili y DE MORAGAS, M. (1991): *Televisiones locales. Tipología y aportaciones de la experiencia catalana*. Barcelona: Col·legi de Periodistes de Catalunya/Diputació de Barcelona.

SORIANO, J. (2007): *L'ofici de comunicòleg*. Vic: Eumo.

ANEXO 1

Guión de la entrevista en profundidad con los concesionarios privados

- 1.- ¿Como adjudicatario de un programa de TDT local privada, cómo ve la situación de la TDT local en Cataluña ahora mismo?
- 2.- ¿Y cuál es la situación en la que se encuentra el proceso de implantación de la TDT en su demarcación (y su MUX, en su caso)?
- 3.- En función de la respuesta anterior, preguntar por el origen de los problemas y posibles soluciones. Si hace una valoración positiva, preguntar qué factores hacen que la situación sea la descrita.
- 4.- ¿En el caso de su televisión, tiene problemas para desarrollar su proyecto empresarial y audiovisual? En caso afirmativo, ¿cuáles son? En caso negativo, ¿a qué los atribuye?
- 5.- En su caso: ¿Qué soluciones cree que podrían ayudar a eliminar o mitigar estos problemas, tanto los generales, como el de su demarcación, como el de su empresa - televisión?
- 6.- ¿Qué valoración le merece el calendario de encendido digital por demarcaciones que se aplica en Cataluña? ¿Y la fecha de apagón analógico previsto para abril de 2010? Valore, específicamente, el caso de su demarcación - MUX

288 *Modelos de negocio de la TDT-L privada en Catalunya:
entre la sostenibilidad económica y la viabilidad legal*

Breve semblanza biográfica del autor

Josep Àngel Guimerà i Orts es Doctor en Periodismo por la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). Profesor Lector del Departament de Comunicació Audiovisual i de Publicitat I de la UAB, desarrolla su actividad investigadora dentro del Observatorio de la Comunicación Local (OCL) y el Observatorio de Políticas de Comunicación (OPC), ambos del Instituto de la Comunicación (InCom-UAB). También es miembro del grupo de investigación StruCtura.

(Recibido el 28-07-2010, aceptado el 26-05-2011)