

# Estratègies de monetització i dades d'audiència en els vídeos en línia. El cas d'Atresmedia

## IDOIA PORTILLA

Professora adjunta de recerca de mercats i audiències i d'estadística a la Facultat de Comunicació de la Universitat de Navarra

iportilla@unav.es

## MERCEDES MEDINA

Professora adjunta de gestió d'empreses de comunicació a la Facultat de Comunicació de la Universitat de Navarra

mmedina@unav.es

Article rebut el 15/04/16 i acceptat el 10/06/16

### Resum

El mercat audiovisual ha patit un canvi radical. Gràcies a la revolució digital, ha augmentat la popularitat del consum de continguts en vídeo i els organismes de radiodifusió han començat a oferir contingut en línia gratuït i de pagament. L'objectiu d'aquest estudi és analitzar com poden monetitzar els organismes de radiodifusió la seva oferta de vídeo en línia, posant atenció a les dades d'audiència que necessiten. L'objectiu final és obtenir recomanacions relacionades amb les dades d'audiència. Ens centrarem en l'exemple d'Atresmedia. La metodologia d'aquest estudi es basa en la combinació d'una observació analítica de l'estratègia digital, l'anàlisi dels informes interns i entrevistes personals.

### Paraules clau

Radiodifusió, publicitat, dades massives, ingressos, estratègia en línia, mitjans socials.

### Abstract

The audiovisual market has changed dramatically. Thanks to the digital revolution, the consumption of video is becoming increasingly popular and broadcasters have started to offer online content, both free and paid. The purpose of this paper is to analyse how broadcasters can monetize the videos they offer online, paying attention to the audience data they need. The ultimate goal is to obtain recommendations related to audience data. We will use Atresmedia as a case study. The methodology is based on a combination of an analytical observation of the digital strategy, an analysis of internal reports and personal interviews.

### Keywords

Broadcasting, advertising, big data, revenue, online strategy, social media.

## 1. Introducció

El mercat audiovisual ha patit un canvi radical en els últims trenta anys, que s'ha vist acusat des de la implementació de la televisió digital terrestre (TDT) a Europa. Han aparegut nous proveïdors de contingut audiovisual i les audiències s'han fragmentat. Per tant, la televisió tradicional està perdent la seva capacitat d'atreure grans audiències. D'altra banda, gràcies a la revolució digital, el consum de vídeos està guanyant popularitat. Es pot accedir al contingut digital a través de diversos dispositius i en diferents formats, i les empreses de televisió tradicionals estan intentant adaptar els seus productes a aquests nous dispositius (Doyle 2010; Medina *et al.* 2011; Weeds 2015) oferint contingut en línia gratuït i de pagament. Els hàbits televisius dels espectadors han canviat i, per tant, l'ecosistema televisiu tradicional està canviant.

La pèrdua de grans audiències implica una disminució dels ingressos publicitaris que pot afectar el model de negoci de radiodifusió tradicional. Els operadors poden buscar noves fonts d'ingressos relacionades amb el pagament directe o els micro-pagaments per al contingut, o nous formats per a la publicitat. En aquest punt, les dades d'audiència són essencials per fer negoci (Bogart 1995; Berné *et al.* 2013). Per tant, es planteja un nou repte en la recerca dels mitjans, perquè els sistemes de mesurament emprats fins ara ja no són suficients i també cal tenir en compte les audiències en línia des de diversos dispositius.

L'objectiu d'aquest estudi<sup>1</sup> és analitzar com poden monetitzar els organismes de radiodifusió la seva oferta de vídeo en línia, posant atenció a les dades d'audiència que necessiten per dur a terme aquesta tasca. En paraules de Webster (2005: 380), "per poder entendre els hàbits dels consumidors dels mitjans de comunicació, hem de mirar més enllà de les estadístiques

d'ús de qualsevol mitjà en concret i hem d'analitzar l'exposició dels usuaris a tipus específics de continguts en tots els mitjans”.

Farem servir l'exemple d'Atresmedia a Espanya. Atresmedia és una de les empreses privades líder en el sector de la televisió i ha rebut diversos premis per les seves estratègies digitals (Medina i Prario 2013; Medina *et al.* 2015; Atresmedia Digital 2015).

Les preguntes a què volem donar resposta amb aquest exemple són les següents: a) com ofereix un organisme de radiodifusió contingut de vídeo en línia?; b) com es monetitza l'oferta?; i c) quines dades fan falta per obtenir ingressos amb l'oferta de vídeo en línia? L'objectiu final és aconseguir recomanacions en relació amb les dades d'audiència per poder monetitzar de manera efectiva l'oferta de vídeo en línia.

A la secció següent, repassarem els últims estudis acadèmics relacionats amb el consum de vídeos en línia i la monetització de l'oferta de contingut digital, així com les millores en la recerca d'audiències dels mitjans des de la digitalització del contingut multimèdia.

## 2. Estudis

La televisió ha perdut gran part de la seva audiència (Farhi 2008). A Espanya, segons Orange Foundation (2014), l'any 2013 el 62% de la població va dedicar menys temps a mirar la televisió per tal de navegar per internet. El temps dedicat a mirar vídeos d'entreteniment, esports i informació augmenta cada cop més en altres dispositius i la distribució IP que el temps dedicat a la televisió tradicional (Europa Press 2014). Per tant, podem dir que l'atenció s'ha fragmentat (González i López 2012) i ha passat de la radiodifusió a l'oferta en línia.

Aquest canvi de la televisió tradicional al vídeo en línia és encara més acusat entre la gent jove. Segons l'estudi de Jang i Coffey (2014: 46), “el grup d'edat entre 18 i 49 anys —l'audiència més buscada— ha fet el salt dels mitjans tradicionals a les plataformes en línia abans que la resta de grups d'edat”. És per això que Pomerantz (2006) es va qüestionar si aquest grup comercial continuava sent atractiu per als anunciants. Per tant, el contingut digital a les plataformes en línia es pot veure com una amenaça per al negoci de la radiodifusió (Ventosa 2016).

Per contra, Chan-Olmsted *et al.* (2005) van demostrar que els usuaris més actius (*heavy users*) en línia participen de manera molt activa en altres mitjans. Com van exposar Yang i Coffey (2014: 44), “els executius dels canals haurien de deixar de considerar les plataformes web com una amenaça per als programes de televisió, i començar a veure-les com un canal complementari per atreure més espectadors”. Ha *et al.* (2013), Phalen i Ducey (2012) i Weprin (2008) també van mostrar com l'audiència en línia pot complementar l'audiència televisiva. Segons comScore, els espectadors multiplataforma dediquen més temps a interactuar amb el contingut que els espectadors que només fan servir una plataforma (comScore 2015). Per tant, els organismes de radiodifusió haurien de trobar altres

maneres d'obtenir ingressos amb aquestes noves audiències, a banda de les tradicionals.

La font d'ingressos tradicional de la indústria de la radiodifusió ha estat la publicitat, i el seu objectiu és augmentar l'audiència. Per això, Napoli (2010) utilitza el concepte *productes d'audiència*. Els productes dels mitjans de comunicació es poden descriure com a béns duals (Picard 1989) amb dues dimensions bàsiques: són contingut per a les audiències i generen temps d'atenció d'aquestes audiències per als anunciants; és a dir, l'audiència gaudeix d'una programació televisiva determinada de manera gratuïta donant part del seu temps (Nieto 2000).

Ara bé, per facilitar la compra i la venda de publicitat, el mercat dels mitjans necessita informació precisa sobre l'audiència (Portilla 2007; Napoli 2010; Webster 2014). Aquestes dades estableixen els preus; és a dir, funcionen com una moneda per al mercat publicitari (Buzzard 2012). En el cas de la televisió, el sistema predominant per mesurar l'audiència es basa en panells de mesurament, com els gestionats per Nielsen, Kantar Media, Gfk i Ipsos (Portilla 2015).

Amb el canvi en el consum de televisió, la primera pregunta que cal respondre és com monetitzar l'audiència en línia (Zucker 2008). A diferència del que estableixen la teoria de la tecnologia disruptiva i l'efecte desplaçament (James *et al.* 1995), alguns autors consideren el consum en línia com un complement de l'activitat de mirar la televisió. Com van destacar Medina *et al.* (2015), des de la perspectiva de l'economia dels mitjans, sembla que està clar que hi ha prou raons per creure en l'existència de múltiples sinergies entre els organismes de radiodifusió i l'oferta de vídeo en línia. La interacció i la construcció de marca són els beneficis més valuosos que cal monetitzar. Allà on s'observen oportunitats d'aconseguir un consum addicional i un valor d'audiència addicional (Doyle 2010: 444), la monetització és possible.

L'objectiu de les estratègies basades en un sistema de finestres rau a aconseguir el màxim benefici econòmic d'un únic producte distribuint-lo en diferents finestres i en diferents moments (Owen i Wildman 1992: 26-38). L'existència d'aquestes estratègies demostra que el valor d'un producte televisiu no desapareix amb la seva primera radiodifusió (Dunnet 1990: 39).

Per tant, hi ha noves fonts d'ingressos i es necessiten noves dades d'audiència. El fet que les audiències puguin accedir de diverses maneres al mateix contingut posa de manifest la necessitat d'un canvi en el mesurament d'audiència tradicional (Bermejo 2009; Taneja i Mamoria 2012; Echegaray i Peñafiel 2013).

Els ordinadors portàtils, les tauletes tàctils, els telèfons intel·ligents i els televisors intel·ligents són pantalles alternatives que afavoreixen la mobilitat de l'audiència (Schneiderman 2012; Council for Research Excellence 2013; Diego *et al.* 2014; Hassoun 2014) i generen el *place shifting* (Buzzard 2012). A més, podem veure els programes en qualsevol moment; per tant, els mesuradors tradicionals que tenien en compte l'hora d'emissió del programa per mesurar l'audiència (Portilla 2015: 78) ja no serveixen.

## El mesurament d'audiència

Els organismes de radiodifusió necessiten conèixer la seva audiència per oferir el millor contingut en l'horari més adequat i arribar, així, a les audiències més valuoses (Balnaves 2011; Berné *et al.* 2013). A més, les dades d'audiència faciliten la compra i la venda de publicitat en els mercats dels mitjans comercials (Portilla 2007; Napoli 2010; Webster 2014) i estableixen els preus per al mercat publicitari (Buzzard 2012). Com a conseqüència, oferir dades d'audiència fiables és fonamental per al mercat televisiu comercial (Webster *et al.* 2014). Si l'oferta de contingut de vídeo en línia vol obtenir ingressos comercials, necessita dades d'audiència. Ara bé, la tasca de mesurament en l'era digital no és fàcil, perquè el consum de vídeo té lloc en diferents pantalles i moments.

Hi ha diversos sistemes per mesurar l'audiència del contingut de vídeo en línia. Una possibilitat és l'*Audio Matching System* (AMS), que permet identificar contingut amb dades d'àudio. Els sistemes més recents assignen un identificador o una etiqueta (una filigrana d'àudio) a cada contingut que es relaciona amb els canals radiodifosos per tal d'identificar el contingut visualitzat (Unitam 2009; Kantar 2012; Nafria 2016). Al Regne Unit, el BARB ja està provant l'ús d'identificadors per informar sobre el consum de contingut televisiu en línia en els televisors controlats pels organismes de radiodifusió (BARB 2015). Aquest projecte s'anomena *Dovetail* i s'està duent a terme amb la col·laboració de Kantar Media i Nielsen. Les dades es basen en etiquetes i en una combinació de dades censals d'Internet i dades demogràfiques del panel (BARB 2015; Portilla 2015). Aquest sistema s'anomena *mesurament híbrid*. Kantar Media i comScore també estan provant aquesta combinació de dades i l'ús d'etiquetes (Goode 2015).

Una altra possibilitat són els mesuradors d'audiència portàtils (PPM) (Portilla 2007). MediaCell d'Ipsos captura l'exposició a senyals d'àudio codificats simplement penjant programari als telèfons intel·ligents dels panelistes. L'avantatge del mòbil és que les persones porten el mesurador allà on van sense la necessitat de portar un dispositiu addicional, com era el cas dels mesuradors d'audiència portàtils anteriors (Portilla 2007). Nielsen també està provant aplicacions mòbils/web per substituir els diaris de paper per un sistema de mesurament televisiu del mercat nacional dels EUA (Shagrin i Link 2013). El problema és que les xifres d'audiència generades pels mesuradors tradicionals i els dispositius passius més nous poden variar, a vegades fins i tot de manera considerable (Green 2011).

Kantar Media també havia provat un sistema mesurador per a PC per mesurar l'activitat en línia, instal·lant programari en alguns dels seus panelistes mesuradors de la televisió a Espanya (Nafria 2014). Es tracta de la tecnologia de mesurament virtual de Kantar: *VirtualMeter*. Tanmateix, Kantar ha passat d'aquest projecte al mesurament híbrid amb comScore, que combina dades censals d'Internet i dades demogràfiques del panel d'usuaris (comScore 2015; Nafria 2016).

En definitiva, el mesurament del consum de vídeo en línia en diferents pantalles encara suposa un repte. Les principals empreses que duen a terme estudis de mercat per mesurar l'audiència encara estan intentant trobar el millor sistema. Al mateix temps, els anunciants estan molt pendents de les propostes, perquè no volen que s'estableixin nous paràmetres. De fet, els anunciants promouen projectes que utilitzen els paràmetres existents per analitzar l'audiència en diferents plataformes (ESPN 2013). Per tant, és fonamental que els actors del mercat dels mitjans arribin a un consens.

## 3. Metodologia

La nostra proposta general consisteix a desenvolupar una anàlisi crítica de les dades d'audiència necessàries per monetitzar el contingut de vídeo en línia. L'anàlisi crítica seguirà la metodologia inductiva que s'ha utilitzat en estudis anteriors (Medina i Portilla 2015). Ens centrarem en l'exemple d'Atresmedia. N'analitzarem el desenvolupament digital, les estratègies de monetització que aplica en relació amb els vídeos en línia i les dades necessàries per aplicar-les.

Combinarem l'observació directa de l'estratègia digital del grup amb l'anàlisi d'informes interns i l'oferta comercial de maig de 2015 a maig de 2016. Completarem aquesta informació amb set entrevistes personals i reunions. Tres executius d'Atresmedia (González-Pacheco 2015; Mira 2015; Larrainzar 2016) ens van oferir una visió general de l'estratègia digital de l'empresa, així com informació comercial d'Atresmedia Digital (2015). Quatre executius de la indústria dels mitjans (García-Lastra 2016; Martínez 2016; Ventosa 2016; Vega 2015), experts en mitjans de comunicació, recerca d'audiències i estratègies en línia (García-Lastra 2016; Martínez 2016; Ventosa 2016; Vega 2015), ens van proporcionar un punt de vista extern per validar les estratègies i propostes d'Atresmedia.

## 4. El cas d'Atresmedia

Atresmedia té l'origen en Antena 3, un canal de televisió que opera des de 1989. Gràcies al canvi en el model de consum del sector, el 2010 va llançar tres canals digitals terrestres més i el 2012 es va fusionar amb una altra empresa de televisió privada, Gestora de Inversiones Audiovisuales La Sexta, i els seus quatre canals digitals (Atresmedia, 2012). Des de llavors, el grup no només ha augmentat el nombre de canals de televisió, sinó també l'oferta de vídeo i d'emissores de ràdio.

En aquesta secció, presentarem l'estratègia digital de l'organisme de radiodifusió Atresmedia en ordre cronològic. Després, explicarem com el grup monetitza els seus vídeos en línia, i les dades d'audiència que utilitza Atresmedia per a les seves estratègies.

## Estratègia digital d'Atresmedia

El 2007 Atresmedia va llançar diferents serveis en línia i va iniciar la divisió multimèdia amb 50 empleats, aproximadament el 2% de la plantilla total (Antena 3 2007). Va ser la primera empresa de televisió a Espanya —i la segona a Europa, després de la BBC— que va llançar un canal a YouTube. També va crear *Tuclip.com*, una plataforma de vídeos enviats pels espectadors, i un canal anomenat Tucanaltv, que inclou els millors vídeos d'Antena 3 sobre notícies, humor i entreteniment, entre d'altres. A més, s'hi van incorporar socis amb un model d'ingressos que representava nous guanys per a aquestes empreses, i per al grup Antena 3 era una manera d'augmentar el trànsit. En definitiva, era una manera d'oferir accés a tot el material audiovisual disponible en línia.

Des de 2009, ha desenvolupat una estratègia 3.0; és a dir, ofereix contingut a través de tres plataformes diferents: televisió, Internet i dispositius mòbils. La intenció darrere d'aquesta estratègia ha estat mostrar als espectadors que són molt més que un canal de televisió: són una empresa multimèdia. És així com es van desenvolupar la interacció i el consum en diversos dispositius.

El 2010, a Espanya, a la majoria de cases ja hi havia un equip de televisió digital. Cada empresa va rebre una llicència múltiple que li permetia ser propietària i gestora de quatre canals diferents. Com a resultat, Antena 3 va desenvolupar tres canals especialitzats més: Nova, per a adults; Nitro (que ara s'anomena Mega), per a joves, i Neox, per a nens. El 2012, va adquirir els canals de La Sexta, una empresa de televisió recent de la productora Globomedia i l'agència de gestió de drets d'esdeveniments esportius Mediapro. Tots els canals digitals els va comercialitzar Atresmedia Publicidad.

El grup va produir sèries en línia com ara *Desalmados* o *Diarios de la webcam*. Aquesta última va tenir tant d'èxit a internet que es va emetre per Neox.

El 2010, l'empresa va presentar el nou lloc web, [www.antenatres.com](http://www.antenatres.com), que permetia accedir a la televisió a la carta. En aquell moment es va contractar un gestor de comunitats per gestionar tots aquests llocs i publicacions.

Els mitjans socials van esdevenir una nova eina per interactuar amb l'audiència. Segons dades internes d'Atresmedia obtingudes per Socialbakers (Atresmedia 2015: 18), el 2015 tots els seus comptes oficials del Facebook van assolir els 4 milions de fans i els del Twitter, 3,1 milions de seguidors. Aquests comptes en mitjans socials permetien enviar comentaris al canal o compartir contingut amb altres usuaris.

L'empresa també va desenvolupar diversos blogs que van esdevenir portals verticals. Alguns d'aquests blogs estaven relacionats amb el seu propi contingut; d'altres, amb diferents temes generals com la moda, temes d'actualitat o esports. Amb l'objectiu d'augmentar la interacció i la participació de l'audiència, es van crear unes videoconferències per xatejar amb actors, cantants o escriptors i jugar a jocs en línia relacionats amb els programes de televisió.

L'empresa va crear dues aplicacions per als dispositius mòbils. El 2012, va aparèixer Atresmedia Conecta, que oferia accés a contingut addicional relacionat amb els programes de televisió. Un any més tard, es va llançar AtresPlayer, que permetia accedir a tots els seus canals de televisió. Va ser aquest any que va canviar el nom del grup d'Antena 3 a Atresmedia.

L'empresa va començar a experimentar amb contingut premium a través de Nubeox, una botiga de vídeo en línia a la qual es podia accedir directament a través d'un televisor intel·ligent. No obstant això, aquest servei va ser absorbit per AtresPlayer premium, un servei de pagament per a fans internacionals de les sèries d'Antena 3.

El 2014, el grup va llançar noves finestres alternatives com ara Atrestube, un multicanal d'Atresmedia a YouTube, amb més de trenta canals de producció pròpia. Segons dades internes d'Atresmedia obtingudes per SocialBakers, el 2015 els canals d'Atrestube van assolir 1,7 milions de subscriptors (Atresmedia 2015: 18). El mes de juny de 2014, Atresmedia va llançar *Aunia*, una aliança amb l'empresa Mediaset, el seu competidor directe, per dur a terme vendes programàtiques dels seus serveis en línia. Aquest mateix any va néixer Atresmedia LAB per explorar noves vies de publicitat multiplataforma. El 2015 va arribar Flooxer, un canal en línia per a vídeos curts produïts per ells mateixos o per tercers.

La taula 1 ofereix un resum de l'estratègia digital de l'empresa, l'oferta de contingut i el negoci que es genera al voltant dels diferents productes. A la pròxima secció, descriurem les tres estratègies principals de comercialització que està desenvolupant l'empresa per als seus productes en línia.

## Estratègies de monetització i dades d'audiència

Pel que fa a la innovació en els models de negoci, Atresmedia és una empresa bastant activa en el mercat digital (García-Lastra, 2016). Podem distingir tres estratègies de monetització: a) la publicitat, b) les estratègies basades en dades i c) el pagament directe. A la taula 2 es resumeixen aquestes estratègies per a la monetització de vídeos en línia d'Atresmedia.

### a) Publicitat

La primera estratègia que utilitza Atresmedia per monetitzar els seus vídeos en línia es basa en la publicitat. Els utilitza per atreure més visitants als seus llocs web i plataformes digitals. Per monetitzar els vídeos en línia a través de la publicitat, Atresmedia fa servir dades de comScore, que és l'empresa seleccionada per l'associació de mitjans de comunicació, anunciants i agències per mesurar l'audiència a Internet des de 2011 (AIMC 2011). comScore ofereix perfils d'usuaris a partir de les dades de panels i dades censals de pàgines web procedents d'anàlisis web. L'AIMC, l'associació per a la recerca dels mitjans de comunicació, s'encarrega de supervisar aquesta metodologia híbrida.

Segons comScore, la xifra d'usuaris únics el mes de gener de 2015 era de 8,6 milions (Atresmedia Digital 2015: 4). A la

Taula 1. Oferta digital d'Atresmedia (2015)

Plataforma per oferir contingut digital	Tipus de contingut	Comercialització
<b>Radiodifusió</b> Antena3 Neox Nova Mega La Sexta Atreseries	Contingut televisiu: propi i per encàrrec	Publicitat
<b>Mitjans socials</b>		
Facebook Twitter	Diàleg i enllaços a contingut	Amplificació Twitter Amplify*
Atrestube Floopxer	Contingut televisiu	Publicitat
<b>Blogs i portals verticals</b> (13)**	Contingut televisiu Contingut generat pels usuaris Tercers (per encàrrec)	Publicitat Vendes
<b>Web</b> <a href="http://www.antena3.com">www.antena3.com</a> <a href="http://www.lasexta.com/">http://www.lasexta.com/</a> <a href="http://nova.atresmedia.com/">http://nova.atresmedia.com/</a> <a href="http://neox.atresmedia.com/">http://neox.atresmedia.com/</a> <a href="http://mega.atresmedia.com/">http://mega.atresmedia.com/</a> <a href="http://atreseries.atresmedia.com/">http://atreseries.atresmedia.com/</a>	Informació i enllaços a contingut	Publicitat Vendes de productes
<b>Aplicacions</b> AtresPlayer Atresconecta Altres	Contingut televisiu Contingut addicional Altres	Publicitat Màrqueting per correu electrònic Pagament per visió o quota de subscripció

\* Twitter Amplify permet a les marques i empreses de comunicació capturar les emocions de la televisió i distribuir-les als fans i les audiències del Twitter, més enllà dels seus seguidors (<https://biz.twitter.com/es/twitter-amplify>)

\*\* <http://anime-manga.atresmedia.com/>; <http://deportes.atresmedia.com/>; <http://www.antena3.com/se-estrena/>; <http://www.tecnoplora.com/>; <http://www.cienciaexplora.com/>; <http://motor.atresmedia.com/>; <http://www.antena3.com/objetivotv/>; <http://viajestic.atresmedia.com/>; <http://www.cocinatis.com/>; <http://www.antena3.com/celebrities/>; <http://www.correryfitness.com/>; <http://www.neoxkidz.com/>; <http://www.guiainfantil.com/>; <http://www.antena3.com/defconplay/>

Font: elaboració pròpia a partir d'informes interns (Atresmedia Digital 2015).

classificació de comScore, Atresmedia ocupa l'onzena posició pel que fa a usuaris únics (Atresmedia Digital 2015: 13). Gràcies a aquests bons resultats, Atresmedia ofereix una gran visibilitat del contingut digital als anunciants.

Com a part d'aquesta estratègia, Atresmedia proporciona accés gratuït durant tres setmanes amb la finalitat d'aconseguir el màxim nombre d'usuaris; després, l'espectador ha de pagar (Larrainzar 2016). L'objectiu consisteix a aconseguir un gran abast, trànsit i visibilitat que puguin afavorir les recomanacions de boca en boca i, per tant, generar més audiència per a la televisió. El nombre d'usuaris atreu anunciants a les plataformes digitals i els llocs web d'Atresmedia. A més, els comptes en mitjans socials s'utilitzen com a eines de màrqueting per dirigir els usuaris al contingut de vídeo en línia.

Segons el grup, comScore ofereix les dades necessàries, inclòs

el nombre de visitants, les pàgines, el temps mitjà de durada de les visites i els perfils demogràfics dels usuaris de PC i mòbils (Atresmedia 2015: 17). Tanmateix, el panel dels mòbils iOS a Espanya no està complet i el panel de tauletes tàctils no estarà llest fins al 2017 (Agulló 2016).

Les dades procedents del consum digital també s'utilitzen per desenvolupar les *vendes programàtiques*, un mercat web en temps real gràcies al coneixement dels consumidors. Per tant, el consum en línia contribueix a aconseguir vendes més qualitatives i captar els consumidors de la *zero-TV* (Mira 2015).

El cost per mil (CPM) en vídeo oscil·la entre els 10-12 € i en gràfic, entre els 2-4 €; òbviament, és molt més barat que en la radiodifusió tradicional. Atresmedia va aconseguir 96,1 milions de descàrregues de vídeo el mes d'abril de 2015. A *Antena3.com*, la xifra és de 30 milions de baixades i a *Lasexta*.

com, d'1,3 milions (Atresmedia 2015: 15-16). La resta de descàrregues procedeixen d'altres marques del grup de comunicació relacionades amb la ràdio.

Aquests vídeos poden incloure anuncis, cosa que permet a l'empresa vendre el vídeo en línia com a mitjà publicitari. Actualment, comScore proporciona xifres de baixades per a PC i mòbil, però no per al mercat en expansió de les tauletes tàctils. En aquest punt, seran molt útils les dades de l'oferta de visualització total de la proposta híbrida de Kantar Media i comScore, que combinaria les dades d'audiència en tots els mitjans per a contingut de vídeo (Nafria 2016). Malgrat això, aquestes dades encara no estan disponibles, com destacava Martínez (2016) recentment.

Atresmedia també disposa de dades internes sobre visitants i descàrregues minut a minut. Ara bé, els anunciants no consideren que la informació interna sigui una font fiable. Les dades no es poden basar únicament en el mateix mitjà amb el qual estan relacionades, perquè aquest mitjà sempre intentarà oferir les xifres més altes per poder exigir els preus més alts. Per garantir la validesa i l'objectivitat de les dades, Atresmedia hauria d'aconseguir una certificació de les dades per part d'un organisme extern de prestigi. Amb suport extern, Atresmedia podria oferir els seus vídeos digitals com a plataforma comercial.

#### b) Estratègies basades en dades

A banda de les dades facilitades per comScore, Atresmedia té les seves pròpies dades censals. La divisió digital sap quantes descàrregues se sol·liciten de cada servidor, i l'empresa pot utilitzar aquesta informació per gestionar el contingut. Per exemple, Atresmedia pot veure quan un vídeo està *cremat* en una plataforma i no ha tingut baixades durant unes quantes hores. Si no hi ha més sol·licituds de descàrrega, Atresmedia pot retirar-lo de la plataforma i provar de vendre'l a altres plataformes digitals.

Atresmedia requereix que els usuaris es registrin per consumir alguns continguts digitals. Aquesta informació addicional permet obtenir més detalls de l'audiència. És així com funciona l'aplicació AtresPlayer. Segons Atresmedia (2015: 14), AtresPlayer té dos milions d'usuaris registrats i el grup va oferir vora 400 milions de vídeos en línia el 2014. Això vol dir que Atresmedia disposa de les dades de dos milions de persones; no només dels seus perfils, sinó també del contingut que prefereixen.

Amb les dades dels usuaris de les plataformes de vídeo (registrats o no registrats), Atresmedia pot fer recomanacions de vídeos als usuaris segons els seus interessos per tal de millorar-ne l'experiència i la interacció amb el servei. Així, els usuaris continuaran consumint vídeos i podrien recomanar la plataforma a altres usuaris, cosa que augmentaria el volum de l'audiència.

A banda de l'estratègia de màrqueting, totes aquestes dades també es poden fer servir per a activitats promocionals. Atresmedia ofereix un servei de màrqueting per correu electrònic basat en aquestes dades (Atresmedia 2015: 34). L'empresa ofereix a les marques la possibilitat d'enviar missatges a un segment ben definit dels usuaris, conservant la propietat de

les dades. La segmentació podria tenir en compte fins i tot el consum de contingut. Per exemple, si un grup de l'audiència està interessat en contingut relacionat amb els viatges, aquest grup pot ser un públic objectiu interessant per a les agències de viatges. Una altra possibilitat és integrar aquesta informació amb d'altres, com ara les dades d'ubicació generades pels dispositius mòbils. Una aplicació com AtresPlayer pot registrar la ubicació. Si els seus usuaris accepten proporcionar aquesta informació, Atresmedia podria segmentar l'audiència per ciutat, tipus de restaurant visitat o altres dades relacionades amb la ubicació (García-Lastra 2016; Mobile Marketing Association 2015). La tasca més difícil per a Atresmedia és gestionar totes aquestes dades massives, especialment quan les dades procedeixen de les diferents plataformes en línia de què disposa (Zelenkauskaitė 2016).

Per tant, el valor de les dades és cada cop més rellevant i no ha passat inadvertit. Com a conseqüència, el 2016 Atresmedia ha creat el departament Atresdata com a *cercador d'audiència* per millorar l'afinitat (Andrés 2016). Aquestes dades es poden utilitzar en totes les seves activitats de màrqueting i promocionals, però no per establir preus en publicitat. Es requerirà una auditoria per part d'un organisme extern perquè les dades d'audiència internes es considerin fiables per establir preus en el mercat publicitari.

#### c) Pagament directe

Alguns serveis, com AtresPlayer premium o l'accés a AtresPlayer des de fora d'Espanya, són de pagament (Atresmedia 2016); per tant, Atresmedia també té subscriptors i una oferta de pagament per visió. En aquest cas, la recomanació de vídeos segons els interessos dels subscriptors també pot ajudar a mantenir les subscripcions i augmentar-les. Això, a la vegada, implica mantenir i augmentar els pagaments directes.

Per fer recomanacions de contingut, Atresmedia necessita fer una anàlisi contínua i automàtica de les dades. En aquest cas, també requereix la gestió de dades massives, una tasca difícil.

En definitiva, com s'observa a la taula 2, els ingressos dels vídeos en línia poden procedir de nou estratègies de negoci diferents que s'han d'adaptar a quatre tipus de públic objectiu. Tanmateix, en tots aquests casos, les dades disponibles es poden millorar. Aquesta tasca l'efectuen les empreses que duen a terme estudis de mercat, així com Atresmedia, que té moltes possibilitats d'incrementar els seus ingressos si assumeix el control absolut de les seves dades internes.

## 5. El cas d'Espanya

Per al grup espanyol, encara no es pot fer una previsió clara de quin serà el futur del negoci digital per als organismes de radiodifusió, perquè només el 5% de l'audiència del grup procedeix de l'àrea digital, segons González-Pacheco (2015), director general d'Atresmedia Digital. Tanmateix, s'espera que creixi, i un mesurament fiable de l'audiència en les diferents

Taula 2. Estratègies per a la monetització de vídeos en línia. Atresmedia

	Publicitat	Estratègies basades en dades			Pagament directe
		Comercialització de contingut	Sense registre	Amb registre o subscripció	
<b>Estratègies de negoci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anuncis en llocs web i plataformes digitals</li> <li>Aconseguir grans audiències oferint accés gratuït i fent promoció a través dels mitjans socials</li> <li>Venda programàtica</li> <li>Anuncis en vídeos en línia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferir contingut <i>cremat</i> en altres plataformes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferir contingut rellevant per mantenir els usuaris i aconseguir-ne de nous</li> <li>Oferir vídeos en línia relacionats amb contingut interessant per als anunciants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Origen del pagament: subscriptors</li> <li>Origen del pagament: pagament per visió</li> </ul>	
<b>Públic objectiu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usuaris de les plataformes en línia</li> <li>Usuaris de vídeo</li> </ul>	Usuaris de vídeo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Usuaris registrats</li> <li>Subscriptors</li> </ul>	
<b>Dades disponibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitants</li> <li>Activitat en línia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitants</li> <li>Activitat en línia</li> <li>Descàrregues</li> <li>Contingut valuós</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Perfils</li> <li>Activitat en línia</li> <li>Baixades</li> <li>Contingut valuós</li> </ul>	
<b>Font</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>comScore</li> <li>Fonts internes</li> </ul>	Fonts internes			
<b>Dificultats en relació amb les dades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Millor cobertura de mòbils i tauletes tàctils en el panel de comScore</li> <li>Certificació necessària per a les dades internes</li> </ul>	Gestió de dades massives			

Font: elaboració pròpia a partir d'informes interns d'Atresmedia (2015).

plataformes és fonamental per monetitzar el negoci digital.

A Espanya, comScore ofereix dades sobre l'ús en línia dels llocs web dels organismes de radiodifusió i el consum de vídeo en línia. No obstant això, aquest contingut en línia també s'emet pels televisors, motiu pel qual és necessari l'ús d'un mesurament que inclogui dades de tots els mitjans. El mesurament híbrid de Kantar i comScore basat en contingut etiquetat que l'identifica amb independència de la pantalla on es visualitzi (Goode 2015; Nafria 2016) és una bona opció. Aquest tipus de mesurament requereix la col·laboració dels organismes de radiodifusió, que han d'etiquetar els seus vídeos perquè es pugui saber quin contingut es mira i quan (Goode 2015). El problema de les etiquetes és que cal un model comú perquè siguin útils per als actors del mercat; és a dir, implementar un model obert per identificar no només el contingut de vídeo, sinó també el d'anuncis (CIMM, 2014). "En aquests moments no hi ha cap mètode obert per incrustar identificadors de contingut duradors (per exemple, filigranes, empremtes, etc.) al contingut; és a dir, que sobrevisquin amb independència de com arribi aquest contingut al consumidor" (Lennon 2014: 3). Els anunciants demanen un sistema de mesurament estàndard amb una moneda reconeguda en totes les plataformes (CIMM 2014; Edwards 2012): "una moneda única i un mesurament ATAWAD (*Any Time, Any Where, Any Device*; literalment: en qualsevol moment, en qualsevol lloc i amb qualsevol dispositiu) per a tot el contingut audiovisual" (Egta 2014: 4).

Mentre no es resolen aquestes dificultats, Atresmedia podria utilitzar les dades generades per la seva oferta digital per obtenir ingressos amb la publicitat. Tanmateix, com hem comentat anteriorment, la seva informació interna no es pot utilitzar automàticament en el mercat publicitari. Requereix la certificació per part d'un organisme extern de prestigi que garanteixi la validesa de les xifres.

Les dades internes també es podrien utilitzar per a altres activitats. El grup pot estudiar les descàrregues de contingut, fer suggeriments als usuaris i augmentar el consum, la visibilitat i la interacció. Per tant, un estudi adequat de les dades sobre les descàrregues de vídeos en línia es pot utilitzar per mantenir els usuaris i aconseguir-ne de nous. A més, Atresmedia pot segmentar les audiències en línia i oferir-les a marques perquè els enviïn missatges promocionals directament. Això forma part de la tercera estratègia basada en l'ús de dades. Tanmateix, aquestes estratègies requereixen la gestió de dades massives: un gran volum d'informació en diferents formats generada a una gran velocitat.

## 6. Conclusions

Segons Ala-Fossi i Lax (2016, 365), "diversos estudis recents indiquen que és possible que a la radiodifusió entesa com a plataforma televisiva de senyal obert (*free-to-air*) no li quedin

més de 15 anys de vida". Vega (2015) comparteix aquesta idea i afirma que la TDT desapareixerà d'aquí a 10 anys i que serà substituïda per la televisió en línia. En aquesta situació, contingut i mitjà seran independents. Les empreses esdevindran productors i comissionats del contingut i hauran de desenvolupar la distribució multimèdia i estratègies de creació de paquets. Els organismes de radiodifusió nacionals s'han convertit en empreses de distribució de contingut multimèdia a escala internacional.

Aquesta oferta multimèdia continua incloent els anuncis; per tant, són una font d'ingressos que no desapareixerà. Ara bé, requereix dades de la nova audiència. Com expliquen Grece *et al.* (2015), la indústria del mesurament d'audiència es troba en un estat de canvi constant. Els avenços tecnològics i el nou comportament dels consumidors han comportat una sèrie de canvis en la manera de mesurar les audiències. Avui dia, el mesurament de l'audiència en múltiples pantalles presenta dues dificultats principals: trobar una solució de mesurament independent del dispositiu i aconseguir un consens de mercat sobre la metodologia que s'ha d'utilitzar. Ara bé, "el sistema no funcionarà si cada empresa de comunicació intenta fer servir els seus propis paràmetres com a moneda per a les seves operacions en el mercat publicitari" (Portilla 2015: 82). A més, els actors en el mercat dels mitjans han d'arribar a un consens pel que fa a les etiquetes, i no només en els mercats nacionals respectius, sinó també en l'àmbit internacional, atès que el contingut en línia no té fronteres.

Els ingressos de les empreses de comunicació també provenen de l'oferta de contingut d'alta qualitat i serveis valuosos. A més, s'ha de tenir en compte l'oferta de contingut de marca a la plataforma de l'organisme de radiodifusió. Les empreses audiovisuals tenen davant seu el repte de generar recomanacions per augmentar el nombre de visitants i la interacció. L'augment del nombre d'usuaris de vídeos en línia i de la interacció pot generar ingressos procedents de la subscripció i la publicitat.

La tercera font d'ingressos per als organismes de radiodifusió procedeix de les dades facilitades pel consum en línia. Aquesta informació té un gran valor per a la presa de decisions interna, així com per a altres activitats com l'acció de màrqueting directe per als anunciants. Els organismes de radiodifusió necessiten saber el valor que tenen les dades dels usuaris de les seves plataformes en línia, els usuaris registrats i els subscriptors. L'ús de conjunts de dades dels organismes de radiodifusió per a altres activitats com el màrqueting dirigit pot incrementar els ingressos i amplificar el negoci. Els organismes de radiodifusió han d'aprendre a gestionar les valuoses dades massives generades en la interacció amb la seva audiència en línia.

## Nota

1. Aquest estudi forma part del projecte de recerca "Usos y preferencias informativas en el nuevo mapa de medios en España: audiencias, empresas, contenidos y gestión de la reputación en un entorno multipantalla", ref. CSO2015-64662-C4-1-R, i el projecte de recerca "Identificación de los motivos de consumo de los contenidos audiovisuales de ficción y entretenimiento en el mercado español", ref. CSO2015-64615-R, finançats pel Ministeri d'Economia i Competitivitat (MINECO) i el Fons Europeu de Desenvolupament Regional (FEDER).

## Referències

- AGULLÓ, J. "Datos digitales: el perezil de todas las salsas". *Investigación y Marketing*, 130, 2016, 6-9.
- AIMC. "ComScore, seleccionado para la medición de la audiencia online en España". 27 d'octubre de 2011. <<http://www.aimc.es/ComScore-seleccionado-para-la.html>>. [Consulta: 12/03/2015].
- ALA-FOSSI, M.; LAX, S. "The short future of public broadcasting: Replacing digital terrestrial television with internet protocol". *The International Communication Gazette*, 78 (4), 2016, 365-382.
- ANDRÉS, J. "16 años tarde". 32è Seminari de Televisió Multipantalla Aedemo. Girona, 17-19 de febrer de 2016.
- ANTENA 3. *Informe anual*, 2007.
- ATRESMEDIA. *Informe anual y de responsabilidad corporativa*. 2012. <<http://www.atresmediacorporacion.com/a3document/2013/04/25/DOCUMENTS/00022/00022.pdf>> [Consulta: 3/06/2016].
- ATRESMEDIA. *Atresplayer FAQs*. 2016. <<http://www.atresplayer.com/info/ayuda/faqs.html>> [Consulta: 3/06/2016].
- ATRESMEDIA. *Argumentario @tres global*. 15 de juny de 2015. Informe intern.
- ATRESMEDIA DIGITAL. *Producto Atresmedia digital 2015*. Informe intern, 2015.
- BALNAVES, M.; O'REAGAN, T.; GOLDSMITH, B. *Rating the audience: The business of media*. Londres, Regne Unit: Bloomsbury Academic, 2011.
- BARB. *The TV Player Report – FAQs*. 8 de desembre de 2015. <<http://www.barb.co.uk/tv-player-report/release/383>> [Consulta: 23/03/2015].



- BERMEJO, F. "Audience manufacture in historical perspective: from broadcasting to Google". *New Media & Society*, vol. 11, 2009, 1-2, 133-154.
- BERNÉ, C. *et al.* "Understanding the consumption of television programming: Development and validation of a structural model for quality, satisfaction and audience behaviour". *International Journal of Marketing Studies*, vol. 5, 2013, 1, 142-156.
- BOGART, L. *Commercial culture: The media system and the public interest*. Nova York: Oxford University Press, 1995.
- BUZZARD, K. *Tracking the audience. The ratings industry from analog to digital*. Nova York: Routledge, 2012.
- CHAN-OLMSTED, S. M.; LI, C. C.; JUNG, J. "The profiling of cable modem broadband subscribers: Characteristics, perceptions, and satisfaction". *Journal of Targeting, Measurement, and Analysis for Marketing*, 13 (4), 2005, 327-345.
- CIMM. *CIMM's Seven Criteria for Solving Cross-Platform Measurement of Exposure to Ads and Content*. <<http://cimm-us.org>> [Consulta: 09/09/2014].
- COMSCORE (2015). "ComScore and Kantar Announce Strategic Global Partnership to Accelerate Cross-Media Audience and Campaign Measurement". Comunicat de premsa, 12 de febrer de 2015. <<https://www.comscore.com/Insights/Press-Releases/2015/2/comScore-and-Kantar-Announce-Strategic-Global-Partnership>> [Consulta: 09/09/2014].
- COUNCIL FOR RESEARCH EXCELLENCE. "The smaller the device, the greater the attention of the mobile-TV viewer, per new study findings". *News of the Council for Research Excellence*, 24 de juliol de 2013. <<http://www.researchexcellence.com>> [Consulta: 09/09/2014].
- DIEGO, P.; GUERRERO, E.; ETAYO, C. "Televisión conectada en España: contenidos, pantallas y hábitos de visionado". *Revista Mediterránea de Comunicación: Mediterranean Journal of Communication*. 5 (1), 2014, 179-199.
- DOYLE, G. "From television to multi-platform. Less from More or More for Less?" *The International Journal of Research into New Media Technologies*, 16 (4), 2010, 431-449.
- ECHEGARAY, L.; PEÑAFIEL, C. "La utilización de las redes sociales como nuevas herramientas aplicadas al análisis de audiencia". *Trípodos*, 33, 2013, 157-172.
- EDWARDS, C. "Arbitron's Single Source Three-Screen Measurement Study". Presentació a la CIMM-ANA-4A's-ARF Cross-Platform Video Measurement Summit, 2012. <<http://cimmusorg.startlogic.com>> [Consulta: 10/09/2014].
- EGTA. "EGTA guidelines for the future of audiovisual audience measurement//The television sales houses' point of view". Maig de 2014. <[http://www.egta.com/uploads/other\\_documents/egta\\_guidelines\\_future\\_av\\_audience\\_measurement.pdf](http://www.egta.com/uploads/other_documents/egta_guidelines_future_av_audience_measurement.pdf)> [Consulta: 05/09/2014].
- ESPN. "ESPN's 5-Platform Measurement Initiative with Arbitron and comScore". Presentació a la CIMM 2nd Annual Cross-Platform Video Measurement Summit, 2013. <<http://cimmusorg.startlogic.com>> [Consulta: 11/09/2014].
- EUROPA PRESS. "Los españoles invierten de media 26,7 horas mensuales en consumo online", 3 de març de 2014. <<http://www.europapress.es/portaltic/internet/noticia-espanoles-invierten-media-267-horas-mensuales-consumo-online-20140303101138.html>> [Consulta: 11/09/2014].
- FARHI, P. "Don't Blame the Journalism". *American Journalism Review*, 30 (5), 2008. <<http://www.ajr.org/article.asp?id=4623>>. [Consulta: 25/03/2015].
- GARCÍA-LASTRA, J. M. Soci director de SIC Cristaliza, entrevista personal, 13 d'abril de 2016.
- GONZÁLEZ-PACHECO, J. M. Director general d'Atresmedia Digital, entrevista personal, 24 de novembre de 2015.
- GONZÁLEZ, P.; LÓPEZ, N. "Television consumption trends among the 'digital generation' in Spain". *International Journal of Iberian Studies*, vol. 25, 2012, 2, 111-134.
- GOODE, P. *Cross Media Kantar Media comScore*. Presentació a la 10a Trobada AIMC. Madrid, 20 de novembre de 2015.
- GRECE, C. *et al.* *The development of the European market for on-demand audiovisual services*. Observatori Europeu de l'Audiovisual, març de 2015.
- GREEN, A. "Understanding television audiences". *Warc Best Practice*, setembre de 2011. <<https://www.ipsos-mori.com/Assets/Docs/Publications/Understanding%20Television%20Audiences,%20September%202011.pdf>> [Consulta: 05/09/2014].
- HA, L. *et al.* "From TV to online to mobile phones: A national study of U.S. college students' multiplatform video use and satisfaction". A: LEE, L. F. *et al.* (ed.). *Frontiers in new media research*. Nova York: Routledge, 2013, 271-298.
- HASSOUN, D. "Tracking attentions: toward an analysis of simultaneous media use". *Television & New Media*. 15 (4), 2014, 271-288.

- JAMES, M.; WOTRING, C.; FORREST, E. "An exploratory study of the perceived benefits of electronic bulletin board use and their impact on other communication activities". *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 39 (1), 1995, 30-50.
- KANTAR. "RapidMeter: A simple innovation bringing audience measurement to new markets". *Kantar News and Views*, 11 de juliol de 2012. <<http://www.kantarmedia-audiences.com>> [Consulta: 25/03/2016].
- LARRAINZAR, A. Director d'Estratègia de Atresmedia. Entrevista personal, 7 de juny de 2016.
- LENNON, C. "Binding IDs to Content A Progress Report. CIMM 3rd Annual Cross-Platform Video Measurement Summit. Abril de 2014. <<http://cimm-us.org>> [Consulta: 05/09/2014].
- MARTINEZ, S. Audience Intelligence Kantar Media. Entrevista personal, 8 d'abril de 2016.
- MEDINA, M.; PORTILLA, I. "Media Market Research on Immigrant Audiences: Lessons Learned From a Critical Analysis of the Spanish Media Survey". *International Journal of Communication*, 9, 2015, 501-522.
- MEDINA, M. et al. "Audience behaviour and multiplatform strategies: the path towards connected TV in Spain". *Austral Comunicación*, 4 (1), 2015, 157-176.
- MEDINA, M.; PRARIO, B. "The transformation of audiovisual media companies: The cases of Mediaset (Italy) and Antena 3 (Spain)". *Studies in Communication Sciences*, 13, 2013, 166-173.
- MEDINA, M. et al. "Implementation of innovation strategy: the case of CCRTV Interactiva". A: VUKANOVIC, Z.; FAUSTINO, P. (eds.). *Managing Media Economy, Media Content and Technology in the Age of Digital Convergence*. Lisboa: Media xxi, 2011, 87-118.
- MIRA, M. Directora d'Atresmedia Publicidad. Entrevista personal, 5 de juny de 2015.
- MOBILE MARKETING ASSOCIATION (Location Committee Audience Working Group). *Using Location for Audience Targeting*. Febrer de 2015. <<http://www.mmaglobal.com/documents/leveraging-location-audience-data>> [Consulta: 14/04/2016].
- NAFRÍA, E. "Del TAM al VAM". Presentació al 30è Seminari TV 2014 organitzat per AEDEMO. Febrer de 2014.
- NAFRÍA, E. "Con el acuerdo entre Kantar Media y comScore, España se coloca en la línea de salida hacia el total view". *Investigación y Marketing*, 130, 2016, 14-17.
- NAPOLI, P. M. "Audience evolution and the future of audience research". *International Journal on Media Management*, 14 (2), 2012, 79-97.
- NAPOLI, P. M. *Audience evolution: New technologies and the transformation of the media audiences*. Nova York: Columbia University Press, 2010.
- ORANGE FOUNDATION. *eEspaña. Informe anual sobre el desarrollo de la sociedad de la información en España*. Orange. 2014. <[http://www.proyectosfundacionorange.es/docs/eE2014/graficos\\_2014/index.html#p=4](http://www.proyectosfundacionorange.es/docs/eE2014/graficos_2014/index.html#p=4)>. [Consulta: 23/09/2015].
- PHALEN, P. F.; DUCEY, R. V. "Audience behavior in the multi-screen 'video-verse'". *The International Journal on Media Management*, 14 (2), 2012, 141-156.
- PICARD, R. G. *Media Economics: Concepts and Issues*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications, 1989.
- POMERANTZ, E. "Why Do Advertisers Still Covet the 18-49s?". *Television Quarterly*, 36, 2006, 3-4. <[http://www.tvquarterly.net/tvq\\_36\\_3/media/articles/36.3Why\\_do\\_Advertisers.pdf](http://www.tvquarterly.net/tvq_36_3/media/articles/36.3Why_do_Advertisers.pdf)> [Consulta: 10/07/2009].
- PORTILLA, I. "La medición de audiencias en televisión". A: UTECA. *La televisión en España. Informe 2007*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2007, 269-283.
- PORTILLA, I. "Television audience measurement: proposals of the industry in the era of digitalization". *Trípodos*, 36, 2015, 75-92.
- SCHNEIDERMAN, S. "Tapping into Tabletomics: A Tablet Research Exploration". *Viacom.blog*, 17 d'abril de 2012. <<http://blog.viacom.com>> [Consulta: 09/09/2014].
- SHAGRIN, C.; LINK, M. "Reinventing TV Diary Measurement – Update from CIMM-Nielsen Innovation Committee". Presentació a la CIMM 2nd Annual Cross-Platform Video Measurement Summit, 2013. <<http://cimmusorg.startlogic.com>> [Consulta: 11/09/2014].
- TANEJA, H.; MAMORIA, U. "Measuring media use across platforms: evolving audience information systems". *The International Journal on Media Management*, 14, 2012, 121-140.
- UNITAM. *Unitam technology*. UNITAM for Sweden, 2009. <[www.mms.se](http://www.mms.se)> [Consulta: 11/09/2014].
- VEGA, A. Director de RTVE.es Digital, Taula Rodona "Digital Platform of regional audiovisual services: programming, design and creation in an innovation environment", XXX Conference of Communication, Facultat de Comunicació, Universitat de Navarra, Pamplona, 12 de novembre de 2015.

VENTOSA, J. Director de Negoci de Cellnex Telecom. Reunió de treball a Madrid, Escola Tècnica Superior d'Enginyers de Telecomunicació, 14 d'abril de 2016.

WEBSTER, J. G. "Beneath the Veneer of Fragmentation: Television Audience Polarization in a Multichannel World". *Journal of Communication*. Juny de 2005, 366-383.

WEBSTER, J. G. *The marketplace of attention: How audiences take shape in a digital age*. Cambridge, MA: MIT Press, 2014.

WEBSTER, J. G. *et al. Ratings analysis: Audience measurement and analytics*. Nova York: Routledge, 2014.

WEEDS, H. "TV Wars: Exclusive Content and Platform Competition in Pay TV". *The Economic Journal*, 2015.  
DOI: 10.1111/eoj.12195.

WEPRIN, A. "CBS offering classic shows online". *Broadcasting and cable*, 2008. <<http://www.broadcastingcable.com/news/programming/cbs-offering-classic-shows-online/31722>> [Consulta: 11/04/2011].

YANG, Y.; COFFEY, A. J. "Audience interactivity on video websites and the business implications for online media platforms". *Journal of Media Business Studies*, 11 (2), 2014, 25-56.

ZUCKER, J. "A time for change: NATPE keynote address of NBC Universal president/CEO Jeff Zucker", 2008.  
<<http://www.broadcastingcable.com/news/programming/time-change-natpe-keynote-address-nbc-universal-presidentceo-jeff-zucker/31555>> [Consulta: 01/03/2008].