



La adaptación de los medios públicos al mercado digital: el caso de la televisión valenciana À Punt

The Adaptation of Public Service Media to the Digital Market: The Case of the Valencian Television À Punt

Dr. Carlos González Saavedra¹

1. Coordinador de Investigación,
Observatorio Iberoamericano de la Comunicación
Universidad Autónoma de Barcelona
CarlosAlberto.Gonzalez@uab.cat
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7763-7948>

González Saavedra, C. (2021)

La adaptación de los medios públicos al mercado digital: el caso de la televisión valenciana À Punt
aDResearch ESIC 26, e263

<https://doi.org/10.7263/adresic-026-03>

RESUMEN

Clasificación JEL:
H11, Z18, D83**Palabras clave:**

medios de servicio público, transformación digital, políticas de comunicación, redes sociales, aplicaciones, plataformas de contenido

JEL Classification:
H11, Z18, D83**Keywords:**

public service media, digital transformation, communication policies, social media, applications, content platforms.

Objetivo: Analizar cómo se adapta À Punt, la cadena de televisión pública de la Comunidad Valenciana, al cambiante escenario digital actual, marcado por la expansión de las plataformas digitales y las nuevas pautas de consumo; y establecer qué estrategias son las más adecuadas para asegurar la vitalidad y la relevancia de un servicio público de televisión territorial.

Diseño/metodología/enfoque: A partir del enfoque teórico de Philip Napoli, que tipifica las respuestas organizativas recurrentes de los medios a las amenazas competitivas de las nuevas tecnologías, el estudio considera tres grupos de acciones estratégicas de À Punt: diversificación, mimetismo y diferenciación. Se aplica una metodología mixta basada en el estudio de documentos cualitativos de la propia corporación, en datos empíricos sobre redes sociales, aplicaciones móviles y audiencias digitales, y en entrevistas a responsables de la corporación.

Resultados: Aunque À Punt dispone de ingresos bajos con relación a la renta autonómica y a la población, una plantilla corta y escasos índices de audiencia, al ser una cadena nativa digital (comenzó sus emisiones regulares en junio de 2018), ha implantado un modelo multi-plataforma (TDT, web, aplicaciones, HbbTV) y está ubicuamente presente en las redes sociales. No obstante, aún es incipiente el desarrollo de una estrategia que aporte coherencia a estos esfuerzos y permita crear y distribuir contenidos digitales con base en los valores diferenciales de un servicio público de ámbito territorial.

Limitaciones e implicaciones: Las limitaciones de las metodologías actuales para la medición de audiencias digitales, no permite disponer de unas métricas más fiables para el análisis. Además, al tratarse de un medio de comunicación muy joven, todavía no dispone de un plan estratégico e indicadores de calidad asociados al proceso de digitalización.

Originalidad/contribución: Abordar las estrategias de las corporaciones públicas para adaptarse al mercado digital desde la perspectiva de una televisión territorial.

Purpose: This article has three aims: first, analyze how the public Valencian broadcaster À Punt is adapting to the current changing digital environment; second, study how it faces the expansion of digital platforms and new consumption patterns; and third, how it defines strategies to ensure the vitality and relevance of public television service in the region.

Design/Method/Approach: The approach is based on Philip Napoli's works. He identifies the recurrent organizational responses of the media corporations to the competitive threats of new technologies. This article considers three groups of strategic actions of À Punt: diversification, mimicry, and differentiation. The method is a mix of a qualitative review of corporate documents, together with social media data, mobile applications, and digital audiences, as well as interviews to corporate managers.

Results: À Punt is a digital native channel (it began regular broadcasts in June 2018), it has implemented a multiplatform model (DTT, web, apps, HbbTV) and is ubiquitously present in social media. In comparison to regional Spanish public broadcasters, it has low revenues in relation to regional income and population, small staffing, and low audience ratings. However, its strategy implementation is coherent and provides digital contents based on unique values of a regional public service media.

Limitations and Implications: The limitations come from the lack of reliability of current digital audiences and metrics. There is no consensus in the Spanish digital market. In addition, À Punt has no specific plan and quality indicators associated with the digitization process.

Originality/Contribution: The contribution lies on presenting a case analysis on how the youngest Spanish regional public service media is deploying its strategy into the digital market.

1. Introducción

Los medios públicos justifican su vigencia por la necesidad de ofrecer un servicio de alta utilidad social, informativa, cultural y educativa, independiente y no-gubernamental, con altos estándares de calidad y que sean herramientas de vertebración social y afirmación de la identidad. Si bien es posible estudiar estas instituciones, y los valores que le son intrínsecos, desde perspectivas teóricas, el presente análisis se centra en las políticas de transformación e innovación de las corporaciones públicas para adaptarse al mercado digital.

La principal pregunta de investigación planteada es cómo responde la televisión pública de ámbito territorial al reto digital, a los cambios en las pautas de consumo y a la competencia que representan las plataformas de contenidos globales². Este trabajo se centra en el caso de la cadena pública autonómica À Punt, de la Comunidad Valenciana (cinco millones de habitantes) y está basado en el enfoque teórico desarrollado, entre otros, por Philip Napoli (Napoli, 1998), que tipifica las respuestas organizativas recurrentes de los medios a las amenazas competitivas de las nuevas tecnologías. Se aplica una metodología mixta basada en el estudio de documentos cualitativos de la propia corporación y de otras instituciones del territorio, en datos empíricos sobre redes sociales, aplicaciones móviles y audiencias digitales, y en aportaciones de los directivos de la corporación.

La televisión valenciana À Punt es la más reciente de las cadenas públicas autonómicas de España. Comenzó sus emisiones regulares en

junio de 2018, cuatro años después que dejara de salir al aire su predecesora, Canal Nou. Forma parte de la Corporación Valenciana de Medios de Comunicación (CVMC) y de la Sociedad Anónima de Medios de Comunicación (SAMC), entidades encargadas de gestionar y prestar el servicio público de radiotelevisión, respectivamente.

El presupuesto de los entes responsables de À Punt para 2021 es de 127 millones de euros, es decir, la cadena tiene un coste mensual por habitante de 2,10 euros. Esta cifra contrasta con los 4,89 euros per cápita en el País Vasco o los 3,52 euros de Cataluña. Por su parte, la plantilla de la televisión pública valenciana suma 538 personas, que representa una tasa de 109 empleados por cada millón de habitantes. Entre las comunidades autónomas españolas, las cadenas públicas del País Vasco, Galicia y Cataluña tienen tasas mucho más elevadas: 459, 353 y 309 empleados por millón de habitantes, respectivamente³.

Con una audiencia media anual de 3% (Barlovento Comunicación, 2020), la cadena À Punt es la séptima opción para los usuarios de la Televisión Digital Terrestre (TDT) en la Comunidad Valenciana.

En un contexto administrativo profundamente descentralizado como el español, donde “el sistema de medios públicos se divide en compartimentos territoriales casi estancos y no existe un diseño global que permita una respuesta sistemática a las necesidades comunes” (Guimerà Orts & Bonet, 2020), cada televisión autonómica recorre a su manera la ruta de la digitalización. La televisión pública valenciana À Punt, en particular,

2. Este artículo ha sido elaborado en el marco del Proyecto de investigación CSO2017-82277-R (*Los retos de la televisión pública en España ante el mercado único digital europeo: estrategias multipantalla, innovación y renovación de los mandatos del servicio público*), financiado por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades del gobierno de España.

3. Los datos de las televisiones autonómicas son el producto de cálculos propios basados en los presupuestos de las comunidades autónomas y los informes anuales de los entes públicos de radiotelevisión (se consideran los ingresos y las plantillas totales de la agencia, corporación, sociedad o ente público de radiotelevisión correspondiente).

debe afrontar los desafíos que plantea el mercado digital con limitaciones derivadas de unos ingresos bajos con relación a la renta autonómica y a la población, una plantilla corta y unos escasos índices de audiencia que le restan protagonismo en el panorama mediático de ámbito territorial. Pero cuenta a su vez con una posible ventaja competitiva: al ser una cadena nacida en plena era digital, debería poder adaptarse mejor al nuevo entorno en ámbitos como las plataformas en línea, la creación de contenidos propios, la distribución digital, la digitalización del patrimonio y la promoción de la diversidad y el pluralismo en línea.

En palabras de Enrique Soriano, presidente del Consejo Rector de la CVMC, “La digitalización se ha convertido en el núcleo de las actuaciones de todas las corporaciones audiovisuales, al igual que sucede con todo tipo de empresas y entidades. Esa nueva realidad requiere producir contenidos para las nuevas plataformas de difusión de Internet, sin dejar de hacerlo para las ventanas tradicionales, que son utilizadas en la actualidad por la mayoría de los ciudadanos, aunque decreciendo paulatinamente” (Corts Valencianes, 2018).

A partir del enfoque desarrollado por algunos estudiosos de la evolución de los medios (Napoli, 1998; Mierzejewska, *et al.*, 2017; Lehman-Wilzig & Cohen-Avigdor, 2004), proponemos evaluar la estrategia de À Punt agrupando sus prácticas de difusión de contenidos digitales en tres categorías de análisis:

- Las acciones de **diversificación**, que incluyen los esfuerzos del medio público para expandirse a los nuevos servicios digitales: página web, redes sociales y aplicaciones para teléfonos y televisores inteligentes.
- Los ejercicios de **mimetismo**, es decir, aquellos en los que la respuesta a la amenaza competitiva ha implicado la adopción

de ciertas características de los nuevos actores, como la no linealidad del consumo, el diseño web o el uso de datos de los usuarios.

- Las estrategias de **diferenciación**, centradas en potenciar los valores del servicio público ante las amenazas del desplazamiento competitivo inherente al nuevo escenario digital.

2. Diversificación

La página web es una de las principales ventanas que tienen los medios públicos de televisión para presentar su oferta digital. El mandato marco de À Punt considera como uno de los objetivos del servicio público audiovisual, que los contenidos emitidos por sus diferentes canales sean accesibles en línea a través de los medios tecnológicos existentes (páginas web, podcast, aplicaciones móviles, etc.) y con aplicaciones adaptadas a las televisiones inteligentes (Corts Valencianes, 2017, pág. 21637). Y el contrato programa establece que las emisiones a través de la plataforma web se realizarán de manera que los ciudadanos puedan acceder desde todos los dispositivos conectados a internet desde cualquier parte de la geografía valenciana, pero que contendrán sistemas de localización geográfica de usuarios para respetar los derechos de propiedad intelectual (Presidencia de la Generalitat, 2018, pág. 23997).

La página de inicio de la web de À Punt es una síntesis de los recursos digitales desarrollados por la cadena. Aunque está en pleno proceso de renovación⁴, la versión actual (marzo, 2021) incluye una selección de noticias destacadas con

4. “El nuevo proyecto bascula sobre una mayor flexibilidad en la estructura para adecuarla a los contenidos tanto informativos como de entretenimiento y eventos concretos. La nueva web ofrece mayores posibilidades narrativas para contenidos de audio, video y transmedia con la inclusión de elementos multimedia e interactivos. Además, se ha conceptualizado desde el inicio para su uso en dispositivos móviles, por ser la pauta de consumo más habitual en la actualidad” (Galicia Sanz, 2021).

sus respectivos enlaces, vínculos a contenidos a la carta, a programas infantiles y una ventana con los tuits de la cuenta oficial de la cadena. El menú de navegación principal permite acceder a la radio y a la televisión en directo, a la parrilla de programación, a las noticias, a deportes, a contenidos a la carta, a la información meteorológica y a los programas infantiles agrupados en la sección “La Colla”. También dispone de un buscador y de acceso para usuarios registrados. En el pie de página se agrupan enlaces a las cuentas de À Punt en cinco redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Tiktok y YouTube), a aplicaciones para teléfonos y televisores inteligentes, a información corporativa, a documentos (carta de valores, libro de estilo, etc.) y al formulario de contacto, entre otros. Todos estos elementos también están presentes en la versión para teléfonos móviles, con una disposición adaptada a la visualización en vertical u horizontal.

La Ley valenciana del servicio público de radiotelevisión identifica el “archivo audiovisual común de los medios públicos del territorio” como uno de los elementos digitales básicos para la corporación. En el contrato programa, por su parte, se acota el alcance de esta herramienta: “La CVMC contribuirá a la creación y difusión de un archivo audiovisual que permita a todos los valencianos y valencianas acceder a contenidos digitales de los cuales sea titular” (Presidencia de la Generalitat, 2018)⁵. La sección “A la Carta” de la página web, donde predominan los contenidos producidos por À Punt, cumple con la función de archivo digital. Están disponibles las

emisiones de 134 programas producidos por À Punt, 96 de los cuales corresponden a televisión y 38 a radio. Dado que los programas incluyen distintos capítulos, episodios o secciones, que son considerados en el archivo como unidades individuales (con un enlace único), en total hay 12.379 registros audiovisuales: el 52% son vídeos (programas de televisión) y el 48% audios (programas de radio). En el archivo hay, además, 7 largometrajes, 12 series y 341 retransmisiones de eventos deportivos, culturales y políticos⁶. Esta misma estructura y los contenidos asociados se replica en la sección A la carta de la aplicación para dispositivos móviles de À Punt.

La sección *La Colla* de la web de À Punt, dedicada al público infantil, también incorpora un archivo abierto de contenidos con 42 programas de televisión y 850 registros audiovisuales⁷.

Entre las posibilidades de interacción que brinda el archivo para los contenidos televisivos se ofrece la opción de marcar como favorito (usuarios registrados) o compartir el enlace a través de Facebook, Twitter, WhatsApp, LinkedIn o Telegram. Este tipo de acciones son importantes pues generan métricas compuestas que trabajan con el registro afectivo de interacción del usuario y producen satisfacción a través de la percepción de relevancia por parte de éste (Bolin & Velkova, 2020). Sin embargo, aunque estos botones están disponibles, la web de À Punt no publica en el mismo sitio el número de interacciones, es decir, cuántas personas han marcado el contenido como favorito, cuántas lo han compartido o cuántas lo han visualizado. Paradójicamente, en los sitios de Facebook o YouTube de À Punt sí están

5. “El archivo audiovisual de la Comunidad Valenciana tiene la particularidad que es propiedad de l’Institut Valencià de Cultura (IVC) y À Punt accede y explota estos contenidos con limitaciones (entre ella que aún está en proceso de digitalización), mediante un convenio regulador. En este sentido, pese a que se hace uso de materiales de archivo, no hay una integración total con la plataforma web de À Punt” (Peña i Aso, 2021)

6. Recuento realizado el 28/09/2020. Cabe destacar que, fuera del ámbito de la web propia, À Punt Media también usa YouTube como un archivo de contenidos: sus 6 cuentas oficiales en esta plataforma suman 2.677 vídeos (1/10/2020).

7. Recuento realizado el 2/10/2020.

disponibles estas métricas para los contenidos de esta cadena.

À Punt tiene un acuerdo con Comscore, hasta el 2021 responsable de medir las audiencias digitales en España⁸, para verificar y comparar su tráfico web. Esta empresa usa una metodología que combina datos de los audímetros instalados en el panel de audiencia digital del EGM (Estudio General de Medios) con información censal derivada de su propio etiquetado de los sitios web para registrar el acceso de una persona individual durante un periodo de un mes. Son los llamados “visitantes únicos”. Comscore mide los accesos a las webs desde ordenadores (de sobremesa y portátiles), teléfonos móviles y tabletas (iOS y Android) y todos los tipos de consumo, tanto navegación web como mediante aplicaciones móviles (Apps). Según los responsables de À Punt, no obstante, “este método de medición de ha sido puesto en duda durante los últimos tiempos, ya que en su sistema de análisis de las audiencias suele primar lo cuantitativo sobre lo cualitativo, además del escaso peso que tienen en su ‘muestra’ los dispositivos móviles, siendo que la mayoría del consumo web es mediante dispositivos móviles” (Peña i Aso, 2021).

La audiencia total de internet en España, según la EGM, es de alrededor de 34 millones de personas al mes (entre mayo de 2019 y abril de 2020, un promedio mensual de 34,14 millones de internautas). La web de À Punt obtuvo en abril de 2020 (mes en el que estaba vigente en España el confinamiento domiciliario debido al Covid-19) un total de 299 mil visitantes únicos,

cifra que representa el 0,9% de la audiencia total de Internet en España durante ese periodo. Entre las televisiones públicas españolas estos registros son superados por los del grupo RTVE, que tuvo 13,74 millones de visitantes únicos; Telemadrid (3,99 millones); la Corporación Catalana de Medios Audiovisuales (3,92); EITB (2,78); Canal Sur (1,29); y la Corporación Radiotelevisión de Galicia (493 mil visitantes únicos).

Dentro de los 115 medios identificados por Comscore con el atributo Televisión, la web de À Punt ocupa la posición número 31. Si solo se consideran las televisiones públicas, la valenciana ocupa el séptimo puesto del ranking.

La gran mayoría de los visitantes únicos de la web de À Punt Media acceden a través de dispositivos móviles (257.141 en abril de 2020) mientras que una minoría lo hace mediante ordenadores de sobremesa o portátiles (47.831 en abril de 2020)⁹. Los datos de visitantes únicos según tipo de dispositivo guarda una proporción de 4:1, es decir, por cada cuatro personas que acceden a las plataformas de À Punt por móviles o tabletas, una lo hace por ordenador.

La Corporación Valenciana de Medios de Comunicación tiene disponibles dos aplicaciones móviles para teléfonos con sistema operativo Android e iOS. La App principal, À Punt, acumulaba más de 10 mil descargas en el sistema Android (abril 2020), pero los visitantes únicos durante ese mes fueron 6.457, es decir, alrededor de un tercio de quienes tenían descargada la aplicación en su móvil, no la usaron¹⁰. Entre las Apps

8. A partir de enero de 2022, y durante 3 años, este servicio estará a cargo de GfK, la empresa mejor valorada del Concurso de la Medición Digital en España, según dictamen de la comisión de seguimiento compuesta por Interactive Advertising Bureau Spain (IAB Spain), la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) y la Asociación Española de Anunciantes (AEA).

9. Comscore presenta sus datos en tres grupos: Total Digital Population (TDP), Desktop y Mobile. Los dos últimos datos no suman para el TDP, pues se trata de datos de-duplicados (una misma persona puede ser usuario único de una web a la que accede por su teléfono móvil, pero también por su ordenador de sobremesa). Comscore no dispone de datos de los medios digitales de À Punt para el año 2019.

principales de las televisiones públicas de España, las más populares son RTVE a la carta, con 480 mil visitantes únicos en abril de 2020 y TV3 (160 mil); mientras que Telemadrid acumula 8 mil visitantes, EITB 4 mil y CMM 2 mil¹¹. Como contraste, la App de Movistar+ acumula 1,6 millones de visitantes únicos, la de Mitele (Mediaset) 965 mil y Atresplayer (Atresmedia) 844 mil.

Ambas aplicaciones están disponibles exclusivamente en lengua valenciana¹² y lo mismo ocurre en la página web y en las redes sociales. Se garantiza de esa manera el cumplimiento de uno de los principios asociados a la prestación del servicio público en la Comunidad: “Promover la cohesión territorial y la diversidad lingüística mediante la difusión en valenciano, que será la lengua vehicular de los medios públicos que dependan de Generalitat Valenciana.” (Generalitat Valenciana, 2016, pág. 8).

Otra de las acciones de diversificación digital de À Punt es su presencia en las redes sociales. A través de éstas persigue la promoción de contenidos, la fidelización de la audiencia, generar tráfico hacia la web y permitir las interacciones de los usuarios. Las cuentas oficiales en Facebook,

Instagram y Twitter se focalizan en las noticias, mientras que YouTube es usado como un archivo de contenidos de entretenimiento. Las cuentas verificadas de À Punt en estas principales redes sociales acumulan 361.438 seguidores. La mayoría se concentran en Facebook (37%), Instagram (30%) y Twitter (29%). Mientras que sus usuarios en YouTube solo representan el 4%¹³. Entre 2019 y 2021 los seguidores en redes sociales de À Punt se han incrementado en un 61%.

En el contrato programa de la CVMC ya se hace referencia a las redes sociales como instrumentos para “reforzar al máximo” la difusión de la oferta televisiva de la cadena. Y en el libro de estilo, se señala que las redes sociales tienen un papel fundamental a la hora de conducir tráfico web desde internet hacia el servicio público que ofrece la CVMC a través de múltiples ventanas. En consecuencia, “todo el contenido que se haya difundido en las redes sociales deberá remitir a través de enlaces a nuestros espacios de internet, excepto en el caso de aquellos contenidos que, por su naturaleza, sólo se hayan concebido para estos entornos” (Cooperació Valenciana de Mitjans de Comunicació - Generalitat Valenciana, 2017). En general, las publicaciones de À Punt en redes sociales siguen estos criterios: breves comentarios en texto donde se comenta algún programa, acompañado de un vídeo corto o alguna imagen y de enlaces a la web.

Por otra parte, la cadena pública valenciana ha implementado una serie de aplicaciones para facilitar la visualización de sus contenidos en las nuevas generaciones de apartados de televisión conectados a Internet. En noviembre de 2018 lanzó la primera aplicación gratuita para las llamadas Smart TV con sistema operativo Android, que permite ver y escuchar todos los contenidos

10. El *gap* entre el número de descargas y el uso efectivo de la App promedia un 36% en el primer cuatrimestre de 2020, aunque varía cada mes, ya que los visitantes únicos fueron 5.203 en enero, 5.477 en febrero, 8.523 en marzo y 6.457 en abril. Debe tenerse en cuenta que las descargas se refieren al sistema Android, que tiene una cuota de mercado en España del 86% (Kantar, 2020) y los datos de Comscore se refieren tanto a usuarios del sistema operativo Android como de iOS, por lo que el *gap* puede ser ligeramente mayor.

11. La métrica MMX Multi-Platform de Comscore incluye datos correspondientes a las aplicaciones móviles (Mobile App) para 6 de las televisiones públicas (RTVE, TELEMADRID, CCMA, EITB, À Punt Media y Castilla-La Mancha Media), pero no hay datos de las aplicaciones móviles para las restantes. Comscore explica que el resto no alcanzan el mínimo por lo cual no pasan el corte o no han acabado el etiquetado de Comscore, pues se trata de un tema más laborioso (puede que tengan el etiquetado de navegación, pero no el de Apps, por lo que no entran en el sistema).

12. La excepción: algunos contenidos infantiles que también están en inglés y las intervenciones de invitados castellanohablantes en programas de la cadena.

13. Al 17/02/2021.

audiovisuales de À Punt que están en la web. A través de esta nueva herramienta también se puede seguir la emisión en directo de la televisión y de la radio, así como las emisiones exclusivas en línea. Un mes más tarde lanzaba una aplicación similar para dispositivos basados en Apple TV. Ya en 2019, llegó a acuerdos con los fabricantes Samsung y LG para que su aplicación estuviera preinstalada de fábrica en los modelos de televisores inteligentes de ambas marcas (À Punt Mèdia, 2020c). Y en septiembre de ese mismo año, incorporó el servicio HbbTV (Hybrid Broadcast Broadband TV) más conocido como botón rojo. La tecnología HbbTV de televisión híbrida permite acceder a las posibilidades de la televisión a la carta a través del canal de À Punt en TDT, pulsando el botón rojo del mando a distancia del televisor. Esta tecnología permite acceder además a todo el catálogo de contenidos a la carta de la cadena y es compatible con los televisores conectados con HbbTV 1.5 (À Punt Media, 2020b).

La cadena también ha desarrollado una aplicación o *skill* para ofrecer sus programas de radio a través Alexa, el asistente virtual controlado por voz de Amazon. Desde mayo de 2020 se puede escuchar la emisión en directo de la radio pública de la Comunidad Valenciana, así como pausar o seguir escuchando un contenido (À Punt Mèdia, 2020).

3. Mimetismo

Otra de las estrategias de la televisión pública À Punt para responder al desafío que plantea el mercado digital es imitar elementos distintivos de algunos de sus actores más exitosos, como las plataformas de *streaming* o las redes sociales. Por ejemplo, la disposición actual de los contenidos a la carta de su página web ya evidencia una organización a la manera de Netflix y HBO, y los cambios anunciados por À Punt prevén que tendrá

menos texto, quizás el único elemento diferencial actual.

En su comparecencia ante la Comisión de Radiotelevisión Valenciana y del espacio audiovisual de las Cortes Valencianas del 26 a junio de 2020, Alfred Costa i Folgado, director general de la SAMC, anunció que se pondría en marcha un proyecto estratégico para la cadena: un nuevo portal web, “que debe resolver las carencias digitales que todavía arrastra la SAMC”. Este portal debería marcar un punto de inflexión clave en la competitividad del entorno online de la casa a todos los niveles, “para reencontrarnos con la audiencia digital en un espacio de referencia.” (Corts Valencianes, 2020 a,b). Los cambios incluirían un diseño más centrado en el usuario de dispositivos móviles, que aporte más verticalidad, menos texto, que “huya del *telecentralismo*”, con contenidos exclusivos y mejores posibilidades de consumo de vídeos. En la línea de los servicios de contenidos que ofrecen las televisiones públicas nacionales europeas, el director de À Punt se refiere al nuevo portal como una OTT¹⁴ de usabilidad mejorada, donde sea fácil acceder de manera gratuita a sus programas.

El término OTT se refiere a la oferta de contenido a través de la transmisión en línea directamente a los espectadores y hogares con conexiones a Internet de banda ancha. Las cadenas tradicionales han sumado a su oferta tradicional de televisión (emisión lineal de programas en parrillas estructuradas) este tipo de servicio que otorgan libertad al espectador para decidir cuando y donde ver los contenidos (Harvey, 2020).

De una manera incipiente y a una escala menor, À Punt también avanza para imitar el

14. Siglas en inglés de Over-The-Top: servicio de transmisión de contenidos audiovisuales a través de Internet.

sistema usado por las grandes plataformas para gestionar los datos digitales de los usuarios de su web. En la web de À Punt se permite el registro de usuarios mediante un formulario en el que se debe aportar nombre, apellido y dirección de correo electrónico. Se advierte que los datos recabados se usan solo para la gestión del envío de un boletín informativo electrónico y que no serán cedidos a terceros. Esta redacción excluye la utilización de datos para otras actividades; por ejemplo, RTVE comunica a sus usuarios registrados que con sus datos realizará estudios de utilización de sus servicios, medición de audiencias, así como análisis estadísticos al respecto, mediante datos anonimizados (Radiotelevisión Española, 2020).

Precisamente, uno de los aspectos que se busca reforzar en el nuevo proyecto web de À Punt es la personalización de contenidos “con la posibilidad no solo de guardar favoritos, sino de crear, por ejemplo, listas de reproducción o acceder antes a las novedades de la cadena. En este sentido y también vinculado al envío de información más personalizada, sí que se plantea el tratamiento de los datos para conocer el perfil de usuarios y su comportamiento con el uso del *Big Data*. El CRC (*Customer Relationship Content*) permitirá la personalización, mostrando a cada usuario el contenido más afín en el momento más adecuado. Esto incrementará los niveles de *engagement* (compromiso con la cadena) y, de cara a los anunciantes, permitirá explotar la publicidad con unas ratios de respuesta probablemente mucho más elevados debido a la gran relevancia del contexto que crea una relación clara entre el usuario y el contenido” (Peña i Aso, 2021).

Esta estrategia se alinea con las tendencias actuales de utilizar las plataformas digitales para obtener una amplia gama de datos sobre los usuarios y, en particular, sus gustos y la calidad, cantidad y estilo de su consumo televisivo. Por

ejemplo, el uso de *Big Data* por parte de Netflix para guiar sus elecciones operativas y estratégicas es quizás el ejemplo más avanzado que se puede encontrar hoy en día en el sector de la industria de la televisión (Richeri, 2020).

Otra vía que emplea la web de À Punt para recabar información sobre su uso son las “cookies”. Se trata de archivos que se descargan en el terminal de los usuarios con el objetivo de enviar al propietario de la web o a terceros (anunciantes) información sobre pautas de navegación que servirá a su vez para recabar estadísticas, mostrar publicidad, identificar problemas, personalizar el sitio web o facilitar la navegación, entre otros usos (À Punt Media, 2020a). Sin embargo, Google, responsable del principal navegador mundial de Internet, Chrome, han anunciado que eliminará las cookies de terceros a fin de “protegen la privacidad de las personas como se mueven por la web” (Bindra, 2021).

El Consejo de la Ciudadanía¹⁵ de À Punt estudia el impacto de la programación en la audiencia a través de las herramientas que ofrecen algunas redes sociales, como Facebook, Twitter o YouTube. Se interesa en la recepción que las emisiones tienen entre el público y el juicio que le merecen, en la medida que se pueda deducir de las interacciones en las redes sociales: “Los usuarios hablan por WhatsApp y Twitter, mientras ven televisión, comentan incidencias del programa e, incluso, responden encuestas o participan de otras maneras. Discuten en profundidad a través de Facebook sobre lo que ven y comparten imágenes en Instagram y vídeos en YouTube. Todo

15. El Consejo de Ciudadanía es el órgano asesor en materia de programación y de contenidos. Este consejo asiste al Consejo Rector y la dirección general en la definición y la evaluación de las políticas y estrategias de programación de los diversos medios y servicios de la corporación. Tiene, además, la misión de ofrecer la perspectiva de las diferentes audiencias e identificar cuestiones y demandas que puedan ser relevantes.

esto deja un rastro de datos cuantificable” (Consell de la Ciutadania, 2020).

Las cuentas principales en Facebook de À Punt y Canal Extremadura son las únicas de las televisiones públicas españolas que tienen habilitada la herramienta de “Opiniones”. Se trata de una funcionalidad que permite recoger las recomendaciones de los usuarios y que aporta una puntuación calculada a partir de estas opiniones. En julio de 2020 la página de À Punt tenía una puntuación de 3,8 (sobre un máximo de 5 puntos), basada en 571 comentarios. El Consejo de Ciudadanía de la cadena recoge este tipo de datos, además, numera y clasifica todas las interacciones de los usuarios en Facebook (recomendaciones y comentarios) en dos grupos: las positivas y las negativas.

Para las cuentas de À Punt en Twitter, por su parte, el informe del Consejo de la Ciudadanía correspondiente al primer semestre de 2019 aporta datos de las interacciones, extraídos de la herramienta *Analytics* de esta red social, que no son públicos pues solo están disponibles para los administradores. En el informe correspondiente al primer semestre de 2019, se consigna el número de “me gusta” (39.300), de “retuits” (15.500), de respuestas (2.000) y de accesos a los enlaces de contenido incluidos en los tuits (20.200). Sobre YouTube, se pone el acento en el número de visualizaciones y en los vídeos más vistos. No se incluyen datos de interacciones en Instagram (Consell de la Ciutadania, 2019). En el informe del segundo semestre de 2019 ya no se consignan cifras sobre impacto en las redes sociales, solo se hace referencia al número de seguidores, por lo que se rompe la continuidad estadística. En ambos informes sí hay datos comunes sobre la web: visitantes únicos, número de sesiones y duración media de la sesión.

En el contexto de las redes sociales, las métricas son importantes para animar a los usuarios

a crear su propio contenido y a seguir interactuando con el medio (Bolin & Velkova, 2020). Hacer que ciertas métricas sean visibles para los usuarios puede, en consecuencia, impulsar la participación. Este tipo de métricas representativas puede favorecer directamente a la red social, que capitaliza un alza en las interacciones, pero también al medio titular de la cuenta. Además, las reacciones y los juicios de los usuarios se capturan, valorizan y utilizan para hacer más predicciones sobre las interacciones potenciales de los usuarios con el recurso digital del que se trate. Se trata en este caso de métricas operativas que los medios pueden usar para perfilar su oferta.

Además de los indicadores de rendimiento presentes en los informes semestrales del Consejo de la Ciudadanía, la CVMA aporta en su memoria anual otro conjunto de datos cuantitativos para evaluar la actividad de sus plataformas digitales, como el número de reproducciones de audio y vídeo en la web, aplicaciones móviles y Smart TV, el uso de la web (accesos, sesiones, visualizaciones, etc.), las reproducciones en YouTube, o los seguidores en Facebook, Twitter e Instagram. Aunque no se citan explícitamente las fuentes, es posible deducir que los datos relativos a la web pertenecen a la herramienta Google Analytics (se copia una imagen que coincide con el formato que usa Google para ofrecer a los administradores la Visión general de la audiencia de sus páginas web) y los datos de las redes sociales son los que éstas hacen públicos (Corporació Valenciana de Mitjans de Comunicació, 2020).

Internamente, la corporación usa diferentes herramientas de medición para web y apps tales como Google Analytics, Comscore, Metricool, Konodrac, Facebook Insights, Twitter Analytics, Analytics de Youtube. Además, en el futuro contará con Chartbeat (coincidiendo con la renovación de la web) para complementar los datos y

trabajar la optimización de contenidos en tiempo real. A partir de esos datos se elaboran diferentes informes diarios, semanales y mensuales que se remiten al departamento de digital, informativos, contenidos y dirección (Peña i Aso, 2021).

A pesar de las carencias, existe un interés de las entidades gestoras de À Punt por recopilar y evaluar la opinión de los usuarios. Usar el ingente volumen de datos que generan las interacciones de los usuarios para fortalecer el servicio público, y explicar cómo se hace, también debería ser una prioridad estratégica.

4. Diferenciación

La disponibilidad y el uso de infraestructuras digitales por parte de la población son factores importantes para valorar el alcance de las estrategias de digitalización de las televisiones públicas. En tanto servicio de interés general, estas deben garantizar que sus programas sean accesibles a todos los usuarios a los que van dirigidas, con independencia de su localización, pero también que sean asequibles, es decir, que puedan conseguirse. À Punt, como la mayoría de los medios públicos, aplica un enfoque de prestación multi-canal, es decir, sus usuarios disponen de canales alternativos, físicos (televisión lineal) y digitales (contenidos en línea) para acceder al servicio público de radiotelevisión. Pero, si bien la transmisión tradicional lineal está basada en un único dispositivo de acceso (el aparato de televisión, que está disponible en el 99,4% de los hogares valencianos), los contenidos digitales ameritan para su consumo múltiples equipamientos (servicios de conexión a Internet fijo o móvil, ordenadores, teléfonos inteligentes, tabletas, etc.) e implican también el manejo de competencias digitales, es decir, conocimientos y habilidades que permiten un uso eficiente de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

Más de nueve de cada diez hogares valencianos disponen de acceso a Internet y el 82% de la población de entre 16 y 74 años usa Internet diariamente. Pero la disponibilidad de terminales y líneas de acceso no es suficiente para considerar que una persona puede hacer un uso eficiente de los recursos digitales que ofrece la televisión pública. En este sentido, la oficina estadística de la Unión Europea, EUROSTAT, ha desarrollado una metodología para medir el nivel de habilidades digitales de la población, que se calcula como combinación de actividades realizadas y conocimientos informáticos (Eurostat, 2021). Según el Instituto Nacional de Estadística de España (INE, 2021), que aplica esta metodología a las comunidades autónomas, el 59% de los valencianos de entre 16 y 74 años posee habilidades digitales básicas o avanzadas, mientras que el 35% (1,3 millones de personas) carecen de estas aptitudes o las tiene en nivel bajo¹⁶. Además, no usan Internet con regularidad (al menos 5 días a la semana) el 44% de la población de entre 65 y 74 años y el 83% de los mayores de 75 años (ambos grupos suman 615 mil personas). Y tampoco son usuarios asiduos de la red el 38% de las personas con menor nivel de formación (600 mil personas)¹⁷.

Si la televisión pública desarrolla una parte de su oferta basada en recursos digitales, las estrategias para diferenciarse en un entorno tan competitivo como el actual también deberían contemplar actividades informativas o formativas

16. Según el INE, las personas de la Comunidad Valenciana sin habilidades digitales o con un nivel bajo suman 35% y las que tienen habilidades básicas o avanzadas representan el 59%; el 6% restante es No Evaluable (no han utilizado Internet o no lo han hecho en los últimos tres meses).

17. La clasificación oficial distingue tres niveles de formación de la población adulta: inferior a la segunda etapa secundaria; segunda etapa de educación secundaria; y educación superior (Ministerio de Educación y Formación Profesional, 2020).

que faciliten el acceso a las mismas por parte de la población con habilidades digitales limitadas.

En este sentido, la Ley valenciana del servicio público de radiotelevisión, asigna a los contenidos audiovisuales producidos por los medios de titularidad de la Generalitat el rol de instrumentos esenciales para el desarrollo de la sociedad de la información y la comunicación “en aras del fomento de nuestra cultura mediática, que debe dinamizar y normalizar nuestra lengua, nuestra identidad y nuestra diversidad cultural en el marco de una nueva sociedad del conocimiento.” (Generalitat Valenciana, 2016, pág. 7). En dos de los principios considerados inherentes a la prestación del servicio público en esta comunidad autónoma, se hace referencia expresa al impulso de la creación digital y multimedia (artículo 5, literal 1.v) y a promover y fomentar el acceso y la utilización de las nuevas tecnologías y vías de difusión con el fin de impulsar la sociedad de la información (artículo 5, literal 1.aa). Es decir, el servicio público de radiotelevisión en la Comunidad Valenciana asume en su carta fundacional una responsabilidad directa en el empleo de estrategias digitales como catalizadoras de una sociedad de la información.

El primer mandato marco de la Corporación Valenciana de Medios de Comunicación, en el que se concretan las líneas estratégicas del servicio público de radiotelevisión, fue aprobado en Les Corts Valencianes el 9 de febrero de 2017 y tiene una vigencia de seis años. En el artículo 12, dedicado a la transición a la economía digital, se hace un pronóstico del mercado televisivo y se fijan tres ejes de acción:

- 1 Promover el acceso universal a la oferta de contenidos mediante las tecnologías al alcance y liderar el proceso completo de la migración digital.

- 2 Ser pionera en la revolución que implica la digitalización y desarrollar herramientas y contenidos de acuerdo con los principios de interoperabilidad, movilidad y multiplataforma.

- 3 Fomentar y facilitar la participación de la ciudadanía en la producción de contenidos.

Sobre el primer punto, cabe destacar que en el Contrato programa vigente, la radiotelevisión pública valenciana también asume el compromiso de trabajar “para reducir la brecha digital que impide a muchos ciudadanos y ciudadanas participar en los avances tecnológicos” (Presidencia de la Generalitat, 2018, pág. 23995). No obstante, en el presente estudio no se han podido identificar formatos que faciliten el acceso a los nuevos contenidos por parte de un tercio de la población valenciana que carece de habilidades digitales básicas o entre las personas que no usan internet con frecuencia debido a su ubicación en una franja de edad avanzada o a su bajo nivel formativo. Los propios responsables de innovación de la cadena admiten esta situación: “Aunque está contemplado, aún no ha desarrollado un formato específico con este objetivo” (Gimeno Bataller, 2021).

Sobre el segundo punto, como ya se ha detallado en apartados anteriores, À Punt ha logrado, en menos de tres años, una amplia implantación en entornos digitales a través de su página web, de sus aplicaciones para dispositivos móviles y televisores inteligentes, así como de sus cuentas en las principales redes sociales. Con independencia de sus consumos, los contenidos desarrollados por la televisión pública valenciana están disponibles en numerosas plataformas de contenidos y pueden usarse adecuadamente en condiciones de movilidad.

Sobre el tercer punto, la CVMC tiene abierto un canal de comunicación con la audiencia a

través de la web: es un formulario de quejas y sugerencias que se analizan en informes semestrales, responsabilidad del Consejo de la Ciudadanía. En 2019 se recibieron por esta vía 109 mensajes de la audiencia, relacionados con los programas, la calidad técnica de la señal, la lengua y la cobertura informativa.

En síntesis, aún es incipiente el desarrollo de una estrategia por parte de À Punt que le permita crear y distribuir contenidos digitales con base en los valores diferenciales de un servicio público de ámbito territorial.

5. Conclusiones

À Punt está implementando una estrategia digital centrada en la **diversificación** y el **mimetismo**. Al ritmo acelerado que marcan las tecnologías, esta televisión pública ha desarrollado un portal web con noticias, transmisión en directo y servicio a la carta, así como cuentas en las principales redes sociales y aplicaciones para teléfonos y televisores inteligentes. Además, busca adaptar el diseño de algunos de sus recursos digitales al que ofrecen las exitosas plataformas de *streaming*. Son esfuerzos necesarios, que implican la asignación de recursos; pero no son suficientes.

Aún hay terreno para avanzar en la implementación de mecanismos que impliquen a los usuarios en el análisis, el diseño, la evaluación y el desarrollo del servicio público de radiotelevisión que À Punt presta a través de sus medios digitales. Y para una cadena de televisión quizás ello pase por impulsar comunidades de usuarios dispuestas a interactuar con éstas para el interés colectivo.

Los medios de servicio público deben ser capaces de adaptarse con rapidez a los cambios que plantea el escenario digital mediante el desarrollo de nuevas y más eficientes prácticas de producción y difusión de contenidos. Pero los recursos digitales no son un fin en sí mismos, son un

medio que À Punt debe emplear para el logro de su misión de servicio público.

Para una televisión pública, afrontar los desafíos que plantea el nuevo escenario digital pasa por poner el acento en la **diferenciación**. Se trata de impulsar la excelencia informativa de proximidad, el acceso universal, un archivo audiovisual abierto que preserve y dé a conocer el patrimonio de la comunidad, el fomento del talento y la industria audiovisual local, explicar historias donde los jóvenes sean protagonistas, que reflejen una diversidad inclusiva, e incorporar la sostenibilidad. Incluso es pertinente competir en un mercado saturado con contenidos de ficción propios si se invierte en producciones que cuenten historias sobre la realidad valenciana o se basen en el patrimonio cultural de la región y que además contribuyan al fomento del talento y la industria audiovisual local.

La ausencia de una estrategia de diferenciación robusta por parte de À Punt para afrontar el actual mercado digital de medios es normal dada la velocidad de los cambios y a la evolución constante del comportamiento de los principales actores.

Como se ha demostrado en el presente trabajo, la televisión pública valenciana À Punt actúa básicamente con el propósito de conectar la audiencia con sus contenidos mediante los nuevos recursos digitales. Es una estrategia común en los medios de servicio público europeos (Donders, 2019). No obstante, también debería avanzarse en otros ámbitos fundamentales: concebir los recursos en línea en el eje para la concepción, producción y distribución de los contenidos; implementar encuestas periódicas sobre cómo perciben los ciudadanos el valor que le aportan en general los medios públicos y en particular sus recursos digitales; desarrollar métricas comparativas para medir la relevancia digital de los medios de servicio público; impulsar un proceso de

transformación continua; lograr una financiación adecuada y estable que permita dar continuidad en el tiempo a los proyectos y asegure su ejecución en el mediano plazo; e incorporar al organigrama de la corporación una figura que vele por el carácter distintivo de la oferta digital de À Punt.

6. Bibliografía

- À Punt Mèdia. (18 de junio de 2020). La ràdio d'À Punt es pot buscar a través d'Alexa. *À Punt Mèdia*. Obtenido de: <https://apuntmedia.es/va/a-punt/la-radio-d-a-punt-es-pot-buscar-a-traves-d-alexa>
- À Punt Mèdia. (16 de julio de 2020a). Política de galetes. *À Punt Mèdia*. Obtenido de: <https://apuntmedia.es/va/politica-de-cookies>
- À Punt Mèdia. (1 de octubre de 2020b). L'aplicació d'À Punt Mèdia coneguda com a 'botó roig' ja es pot trobar en les 'smart TV'. *À Punt Mèdia*. Obtenido de: <https://apuntmedia.es/es/a-punt/laplicacio-da-punt-media-coneguda-com-a-boto-roig-ja-es-pot-trobar-en-les-smart-tv>
- À Punt Mèdia. (27 de julio de 2020c). L'aplicació d'À Punt Mèdia ja es pot trobar en les 'smart TV' amb Android. *À Punt Mèdia*. Obtenido de: <https://apuntmedia.es/es/a-punt/laplicacio-da-punt-media-ja-es-pot-trobar-en-les-smart-tv-amb-android>
- Barlovento Comunicación. (2020). *Análisis televisivo 2020*. Madrid: Barlovento Comunicación.
- Bindra, C. (18 de marzo de 2021). Building a privacy-first future for web advertising. *Ads & Commerce Blog*. Obtenido de: <https://blog.google/products/ads-commerce/2021-01-privacy-sandbox/>
- Bolin, G., & Velkova, J. (2020). Audience-metric continuity? Approaching the meaning of measurement in the digital everyday. *Media, Culture & Society*, 42(7-8), 1193-1209.
- Consell de la Ciutadania. (2019). *Informe 1er semestre 2019*. Valencia: Corporació Valenciana de Mitjans de Comunicació.
- Consell de la Ciutadania. (2020). *Informe Segon Semestre 2019*. Valencia: Corporació Valenciana de Mitjans de Comunicació.
- Coorporació Valenciana de Mitjans de Comunicació - Generalitat Valenciana. (2017). *Llibre d'Estil de la Coorporació Valenciana de Mitjans de Comunicació*. Valencia: Coorporació Valenciana de Mitjans de Comunicació.
- Corporació Valenciana de Mitjans de Comunicació. (2020). *Memòria Anual 2019*. Valencia: CVMC.
- Corts Valencianes. (17 de febrero de 2017). Mandato marco a la Corporación Valenciana de Medios de Comunicación. *Boletí Oficial de Les Corts*, págs. 21633-21651.
- Corts Valencianes. (19 de noviembre de 2018). Reunió número 26-2018 de la Comissió de Radiotelevisió Valenciana i de l'Espai Audiovisual. *Diari de Sessions de les Corts Valencianes*, págs. 711-748.
- Corts Valencianes. (11 de febrero de 2020a). Reunió número 5-2020 de la Comissió de Radiotelevisió Valenciana i de l'Espai Audiovisual. *Diari de Sessions de les Corts Valencianes*, págs. 103-128.
- Corts Valencianes. (26 de junio de 2020b). Reunió número 6-2020 de la Comissió de Radiotelevisió Valenciana i de l'Espai Audiovisual. *Diari de Sessions de les Corts Valencianes*, págs. 130-158.
- Donders, K. (2019). Public service media beyond the digital hype: distribution strategies in a platform era. *Media, Culture & Society*, 41 (7), 1011-1028.
- Eurostat. (15 de marzo de 2021). *Eurostat metadata*. Obtenido de Individuals who have basic or above basic overall digital skills by sex (tepsr_sp410): https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/tepsr_sp410_esmsip2.htm
- Galicia Sanz, C. (30 de marzo de 2021). Entrevista a la Responsable de proyectos tecnológicos de À Punt Media. (C. G. Saavedra, Entrevistador)
- Generalitat Valenciana. (10 de agosto de 2016). Ley 6/2016, de 15 de julio, del Servicio Público de Radiodifusión y Televisión de Ámbito Autonómico, de Titularidad de la Generalitat. *Boletín Oficial del Estado*.
- Gimeno Bataller, A. (30 de marzo de 2021). Entrevista al responsable del Servicio de innovación y nuevos formatos de À Punt Media. (C. G. Saavedra, Entrevistador)
- Guimerà Orts, J. À., y Bonet, M. (2020). A Fractured and Weaker Public Service Media: Territorial Organisation, Public Media Policy and Economic Crisis in Spain. *Javnost - The Public*, 27(3), 308-324. doi: 10.1080/13183222.2020.1794417
- Harvey, S. (2020). Broadcasting in the Age of Netflix: When the Market is Master. En J. Wasko, & E. R. Meehan, *A Companion to Television* (págs. 107-128). New Jersey: Wiley.
- INE. (15 de marzo de 2021). Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares 2020. *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de: <https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion>.

htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176741&menu=resultados&ridp=1254735976608

Lehman-Wilzig, S., & Cohen-Avigdor, N. (2004). The natural life cycle of new media evolution. Inter-media struggle for survival in the internet age. *New Media & Society*, 6(6), 707-730.

Mierzejewska, B. I., Yim, D., Napoli, P. M., Lucar Jr., H. C., y Al-Hasan, A. (2017). Evaluating Strategic Approaches to Competitive Displacement: The Case of the U.S. Newspaper Industry. *Journal of Media Economics*, 30(1), 19-30.

Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2020). *Sistema Estatal de Indicadores de la educación 2020*. Madrid: Ministerio de Educación y Formación Profesional.

Napoli, P. (1998). Evolutionary theories of media institutions and their responses to new technologies. En L. Lederman, L.

Communication theory: A reader (págs. 315-329). Dubuque, IA: Kendall Hunt.

Peña i Aso, A. (30 de marzo de 2021). Entrevista a la Jefa gestora de contenidos web/redes sociales de À Punt Media. (C. G. Saavedra, Entrevistador)

Presidencia de la Generalitat. (7 de junio de 2018). Contrato programa entre el Consell y la Corporació Valenciana de Mitjans de Comunicació para el período 2018-2020. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, págs. 23987-24013.

Radiotelevisión Española. (18 de junio de 2020). Nueva política de privacidad. RTVE. Obtenido de: <https://www.rtve.es/rteve/20180525/nueva-politica-privacidad/1739582.shtml>

Richeri, G. (2020). The Audiovisual Industry and the Structural Factors of the Television Crisis. En J. Wasko, J. y Meehan, E. R. *A Companion to Television* (págs. 129-144). New Jersey: Wiley.