

# **A TERCEIRA DÉCADA DIXITAL**

**Francisco Campos Freire**

**Universidade de Santiago de Compostela**

**Doi:10.17075/aceg.2016.001**



Dicimos terceira pero, en realidade, pode ser cuarta ou quinta porque o proceso de converxencia dixital se remonta aos últimos vinte anos do pasado século xx se botamos o ollo á xenealoxía da sociedade da información. Pero a idea do titular non é mirar cara a atrás, senón pensar a futuro, é dicir, na próxima terceira década do século XXI. O obxectivo deste traballo é pasar revista á situación actual da estrutura da industria cultural e das políticas institucionais coa perspectiva posta na próxima década que se avexiña. Unha revisión que inevitablemente hai que enmarcar nunha transición dixital que avanza máis rápido que a capacidade de xestión e reacción que teñen as políticas institucionais e as principais empresas tradicionais da prensa, radiotelevisión, audiovisual e produción editorial.

A converxencia dixital é un proceso da sociedade contemporánea que se remonta á orixe das industrias modernas da comunicación (telégrafo, teléfono e audiovisual) ao aproximar tecnoloxías eléctricas e mecánicas e que ten a súa eclosión (Flichy 1982) na confluencia das chamadas novas tecnoloxías da información (informática e telecomunicacións).

Aínda que a noción da converxencia se remonta aos séculos XVIII e XIX (William Derham e Charles Darwin xa a empregaron) e logo ao tránsito da sociedade postindustrial á da información (Brzezinski chámalle tecnotrónica e Negro Ponte ou John Sculley convértena en tecnoutopía), a dixitalización (que é a tradución da información a díxitos en expresión orixinal básica de Pierre Lévy 2007: 36-37) dálle un novo sentido permitindo a súa comprensión, integración multimedia e transmisión.

A converxencia dixital, que se estudou e definiu logo máis amplamente (Jenkins 2006), é unha cultura e un conxunto de procesos de transformación tecnolóxica, económica, organizativa e social que afectan os usuarios (consumidores e audiencias) e os fluxos de información e comunicación así como a case todas as industrias e, especialmente, as culturais. Outro efecto da converxencia é a ruptura da relación física dos contidos cos seus soportes analóxicos, convertendo os produtos en servizos intanxibles, desmaterializando o soporte de lexitimación da transacción intelectual e provocando a ruptura dos modelos tradicionais de negocio das industrias culturais.

A revolución dixital transcendeu os ámbitos tecnolóxicos e non só se converteu en interface disruptiva da economía e das industrias tradicionais da cultura, senón tamén nunha especie de paradigma do home novo biotecnolóxico, conectado e *prosumer*, que Pierre Calmard (2015) retrata no seu ensaio *L'homme à venir. Comment le numérique va nous transformer*. Polo tanto, a converxencia tecnolóxica non só está afectando os dispositivos que nos rodean, senón tamén as nosas propias vidas.

A revolución da última década do século XX foi a da web (a comunicación a través de Internet), a dos primeiros dez anos do XXI foi a da autocomunicación (a da web social 2.0 e as redes dixitais), a da segunda década é a da Internet das cousas (automatización das comunicacións e da web semántica 3.0) e a da terceira vai ser a da intelixencia artificial (a comunicación intelixente das máquinas, a web 4.0, cos homes).

A biotecnoloxía aspira liberar a mente humana do sobrealmacenamento de datos para poder ampliar a súa capacidade de atención, reacción e multitarefa das persoas. Por iso, Google contrataba en 2012 como director de enxeñaría o científico Ray Kurzweil, experto en comunicación home-máquina. Coa biotecnoloxía «nada impide a creación de novos xéneros, novas formas de representación da especie e da plurisexualidade», segundo imaxina Pierre Calmard (2015) no seu futurista ensaio sobre a revolución dixital.

Fronte a esas perspectivas futuristas da biotecnoloxía, da apropiación máis intensiva do cerebro e do corpo humano por parte da industria, os cambios no mundo das comunicacións e das plataformas mediáticas xa son reais e actuais. Google, Apple, Facebook ou Amazon son tres veces máis poderosas e teñen maiores ganancias que a empresa de comunicación tradicional máis grande do mundo.

Os medios de comunicación tradicionais, a escala global ou local, enfróntanse a moitos retos ao mesmo tempo: perda de control sobre os seus sistemas de distribución; sobre os seus modelos de negocio e monetización; sobre a capacidade de ser gardiáns editoriais, de reputación e credibilidade; sobre a converxencia, hibridación e confusión da información coa publicidade; sobre a lexitimidade da opinión pública e a súa sustentabilidade; e sobre a adaptación a un proceso radical de novas formas de economía da atención, da afiliación, da pescuda da pegada dixital, da recomendación e colaboración, como describe Michel Bauwens na súa recente obra *Sauver le monde, vers une économie post-capitaliste avec le peer-to-peer* (2015), que prologa Bernard Stiegler sentenciando que «non vivimos nunha época de cambios, senón nun cambio de época».

A reacción dos medios tradicionais fronte á disrupción da economía dixital é de desconcerto, incerteza e axuste económico para compensar a perda de ingresos que rexistran os seus modelos de negocio da vella economía. O dilema non é fácil de resolver porque os modelos de negocio tradicionais están perdendo valor fronte aos da nova economía polo cambio no comportamento dos consumidores e pola alteración nos custos de transacción. Debido á dificultade de asumir os cambios disruptivos, a alternativa para os medios tradicionais é a innovación adaptativa (Campos 2015) para a recuperación do valor e a compensación a medio prazo dos vellos e novos modelos de negocio.

A transición da economía analóxica á dixital é complexa pero é inevitable. E, ademais, estase producindo a maior velocidade da que precisan algunhas empresas e industrias para a súa adaptación. Aínda que non é o noso obxectivo facer predicións agoireiras, as análises de tendencias dos tres principais sectores da industria da comunicación –a prensa, o audiovisual e a publicidade– delimitan unha década (2015-2025) de radical transformación. Máis adiante reproducimos datos, estatísticas e gráficas.

## A TRANSICIÓN DIXITAL

As previsións sobre a industria dos medios de comunicación e o entretemento que ofrecen os informes de perspectiva de 2015-2019 de PWC (PricewaterhouseCoopers 2015) e Global Digital Media da Asociación Mundial de Diarios (WNMN 2014) son coincidentes en que o crecemento deste hipersector estará protagonizado nos próximos anos polos servizos dixitais mentres os negocios tradicionais da edición, impresión, audiovisual e publicidade rexistran perdas continuadas nas súas evolucións. Ao resumo dos datos destes informes, seguirán as cifras da nosa pescuda sobre a situación dos medios en Europa, España e Galicia, que tamén son coincidentes coas tendencias de carácter xeral.

A difusión da prensa impresa nos últimos cinco anos foi claramente á baixa, especialmente en Europa, cun descenso xeral situado arredor do 20 % da súa circulación, como dan conta as cifras ponderadas do informe de 2014 de World Trends da Asociación Mundial de Diarios (WAN-IFRA). Dicimos ponderadas porque as porcentaxes comparativas de 2013 fronte a 2009 só son con respecto a aqueles países dos que hai datos de ambos os anos. E o investimento publicitario é lineal, sen repercusión da inflación.

Cadro 1. Evolución mundial da prensa impresa

Continentes	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013-2009
<b>Difusión</b>							
<b>África</b>	9065	9581	10 110	12 805	5583	1346	-22,34 %
<b>Asia</b>	316 981	342 649	344 000	333 945	333 338	66 640	-0,04
<b>América</b>	81 722	78 504	76 179	75 258	72 606	15 513	-1,53
<b>Europa</b>	129 791	117 501	105 956	99 710	91 600	78 640	-23,59
<b>Mundo</b>	537 762	548 867	536 880	520 338	504 107	162 139	-17,45
<b>Número de cabeceiras</b>							
<b>África</b>	178	186	185	185	21	21	5
<b>Asia</b>	5626	5834	5968	7336	6539	708	3,82
<b>América</b>	3240	3148	3136	3136	3206	2327	6,37
<b>Europa</b>	2383	2365	2292	2296	2146	1524	-10,49
<b>Mundo</b>	11 427	11 533	11 582	12 926	11 912	4580	-5,13
<b>Investimento publicitario</b>							
<b>África</b>	3500	3650	4220	4400	4682	4381	20,02
<b>Asia</b>	113 757	114 310	127 825	135 796	140 765	137 414	20,21
<b>América</b>	170 210	177 902	186 844	193 329	203 451	212 567	19,48
<b>Europa</b>	115 785	116 260	122 468	126 294	122 819	121 293	4,32
<b>Mundo</b>	403 252	412 123	441 359	459 820	471 718	475 656	15,41

Fonte: elaboración propia con cifras de World Trends WAN-IFRA, 2014. Os datos de difusión son en millóns de exemplares e os de investimento publicitario en millóns de dólares. Os datos de 2013 non están completos na base de WAN-IFRA e por iso a evolución porcentual só se refire á comparación dos países e anos dos que hai cifras homoxéneas. En Asia agréganse os datos de Australia, Oceanía, Turquía e Emiratos Árabes.

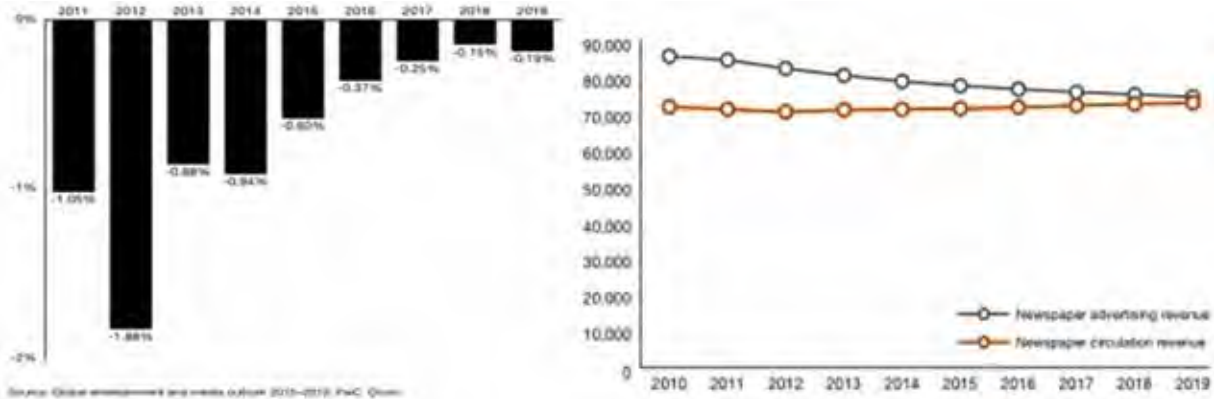
Para os próximos cinco anos a previsión de ingresos da prensa segue sendo negativa, cun descenso porcentual situado entre o -0,9 e o -0,7 a partir de 2017, segundo as estimacións de PWC.

Eses descensos afectan tanto os ingresos pola venda de exemplares como por publicidade, a pesar de que aumentará lixeiramente a circulación (de 552,7 millóns de copias en 2014 a 580,7 millóns en 2019), pero a prezos máis reducidos nos mercados dos países emerxentes. China e India, como expresión da alfabetización e das novas economías de consumo, son os países que protagonizarán en 2019 o crecemento e o 57,3 % da circulación mundial da prensa.

Outra significativa tendencia é a converxencia das porcentaxes de ingresos por publicidade e circulación, que se ben as primeiras eran maiores (o 54,4 %) que as segundas en 2010, para o ano 2019 estímase que se igualarán arredor do 50 %. Os ingresos pola subscripción dixital (*paywall*, muro de pago) non compensan aínda os descensos da publicidade e da circulación do sistema tradicional impreso. Estímanse eses ingresos dixitais nunha media de entre o 8 % e o 12 % (Picard 2014) da facturación xeral dos xornais, equivalente aínda a un negocio de troco de dólares analóxicos por centavos dixitais (como afirma Mathew Ingram). A monetización dos accesos e transaccións a través do móbil é outra parte do desafío porque a partir de 2017 máis da metade da poboación mundial estará conectada á Internet de mobilidade.

Hai varios estudos e predicións sobre a evolución da prensa en papel. O máis recente con respecto á elaboración deste traballo é un informe –publicado en agosto de 2015– de Ken Goldstein, analista dos negocios de comunicación, acerca da evolución da prensa en Canadá, que rexistra unha caída da súa circulación de pago en máis do

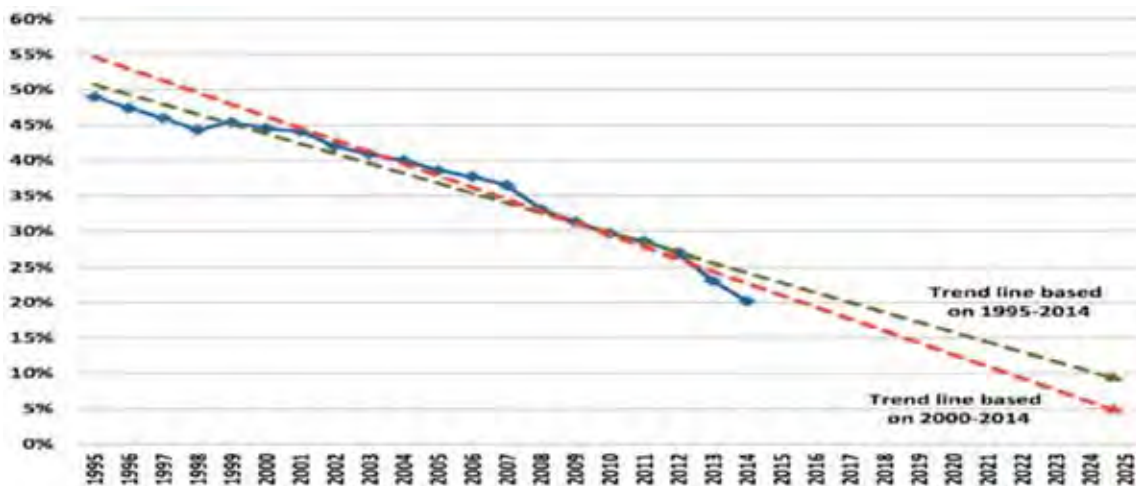
Cadro 2. Proxección mundial dos ingresos da prensa



Fonte: PWC 2015. Evolución porcentual dos ingresos da prensa e converxencia das vendas por circulación e publicidade.

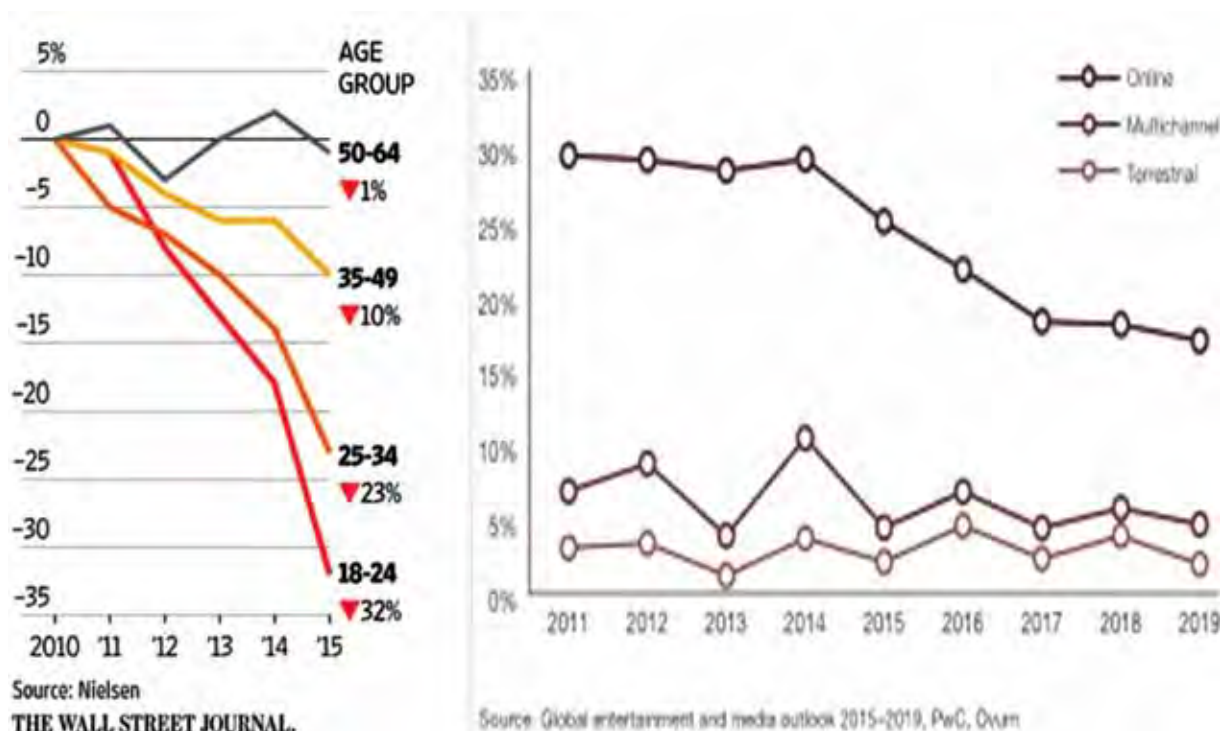
20 por cento entre 1995 e 2014 e proxecta a mesma continuidade do desprazamento ata 2025, ano para o que prevé apenas entre un 5 e un 10 por cento de fogares canadenses con xornais impresos, mentres que hai 20 anos esa taxa era dez veces superior. Este analista conclúe que as empresas xornalísticas teñen dez anos por diante para adaptar os seus negocios de información aos modelos de negocio dixitais.

Cadro 3. Proxección da prensa de Canadá, 1995-25



O comportamento global da migración na industria do libro en papel é semellante ao da prensa, manténdose nos países de alfabetización recente e adaptándose aos ecosistemas dixitais no resto do mundo occidental, aínda que con conxunturais fluxos e refluxos, coma no caso de España en 2014 (medrou a impresión fronte ao dixital). A da música foi a primeira que sufriu a transformación. Se a crise das industrias da impresión (nos soportes de papel e vinilo) empeza a notarse na última década do século xx, a da televisión convencional chega dez anos máis tarde coa emerxencia de diversas formas de acceso e consumo do audiovisual mediante descargas (*streaming*) e novos dispositivos móbiles. O consumo da televisión en liña e en vivo, baseado na programación e no soporte da publicidade como sistema de financiamento, empeza a trocarse por novas formas de acceso e sistema multicanle, sobre todo nas franxas de idades por debaixo dos 35 anos.

Cadro 4. Trocos no consumo da TV tradicional



Fontes: De Nielsen-*The Wall Street Journal* e Global Entertainment and Media Outlook 2015-19 de PWC.

As previsións de ingresos por publicidade na televisión convencional son de clara desaceleración (un 2,8 % de crecemento na terrestre e un 5,1 % na multicanal) mentres que para o audiovisual en liña o informe de PWC 2015 rexistra un incremento do 20 % a cinco anos vista.

De feito, en Europa, con relación á difusión da TV por ondas hertzianas, que culminou o seu apagamento analóxico en 2014, xa se fala de que entre 2025 e 2030 habería que producir o apagado definitivo da televisión dixital terrestre para liberar as súas radiofrecuencias para a telefonía móbil e Internet (banda 470-694 Mhz). Esta proposta de supresión total da TDT foi levada á Conferencia Mundial de Radiofrecuencias de 2015 e rexeitada polos operadores tradicionais de televisión, que recorreron a informes de Pascual Lamy e de impacto económico negativo por máis de 38 500 millóns de euros. O tema é dramático para a televisión en aberto e, sobre todo, para a radiotelevisión pública, que, cada vez que se produce un apagamento tecnolóxico, perde máis peso e forza.

A versatilidade dos diversos equipos e redes de acceso está cambiando radicalmente os usos do audiovisual, descargando e elaborando menús personalizados a medida dos distintos gustos e tempos de consumo dispoñibles, sen necesidade de estar pendentes da programación horaria en liña nin sometidos á atención dos anuncios publicitarios. Un estudo de Ericson (2015) revela, baseándose nunha enquisa realizada nos 20 principais mercados mundiais, que os espectadores durante a emisión da publicidade deciden, pola seguinte orde, cambiar de canle para ver outros programas; deixar de prestar atención á pantalla para facer outra cousa; navegar por Internet coa computadora ou co teléfono intelixente; interactuar nos medios sociais; usar un bloqueador de publicidade; buscar servizos sen publicidade; ou gravar contidos para descárgalos logo en *streaming* noutro momento.

Estas novas formas de uso e consumo cambian o concepto orixinal de televisión (*broadcasting*) por outro máis amplo de audiovisual e, polo tanto, tamén os seus modelos de negocio. Os servizos audiovisuais a través de Internet ofrecen novas experiencias para os consumidores consonte a súa flexibilidade (consumir o que se quere e cando se quere), contidos exclusivos personalizados e de maior calidade. Este auxe dos servizos de vídeo (*over-the-top*,

OTT) está cambiando pouco a pouco as formas da publicidade. As previsións de ingresos de PWC 2015 sobre a publicidade na televisión xeralista, que ata agora era un investimento maioritario, reflicten unha caída do 5 % para os próximos cinco anos, aínda que se manterán arredor do 90 %.

Nas enquisas, os consumidores comprenden que a publicidade é un sistema de financiamento necesario para a produción de contidos pero rexeitan a saturación e a intrusión desta (Ericson 2015). Valoran máis favorablemente a inclusión da publicidade ao comezo ou ao final das reproducións –porque a poden saltar– que a intrusión dela no medio dos contidos. Por iso a chamada publicidade nativa de colocación de produto (encaixada dentro dos contidos) e os servizos coma YouTube, Netflix, Amazon ou Hulu están a cobrar grande importancia nos modelos de distribución e negocio do audiovisual. Eses modelos están orientando tamén a publicidade cara ao patrocinio, *bartering*, *márketing data*, xeolocalización e personalización dos receptores.

O impacto económico global deses novos operadores dixitais detectouse rechamantemente a mediados de agosto de 2015 nas cotizacións dos principais grupos de medios audiovisuais (Disney, 21st Century Fox, Time Warner ou Viacom) do Index 500 de Standard & Poor's de Nova York, no que en dous días perderon máis de mil millóns de capitalización –a caída máis forte desde 2008– ao revelarse as baixas nas subscricións da televisión de pago (principalmente da canle ESPN dos grandes acontecementos deportivos) fronte ao ascenso espectacular de Netflix, que xa ten 41 millóns de afiliados en Estados Unidos e unha valoración bolsista de 54 000 millóns de dólares, case ao mesmo nivel que a Fox de Rupert Murdoch.

O modelo Netflix está comezando a atacar igualmente as marxes de negocio dos operadores europeos. En Francia xa acadou unha cota do 10 % do mercado. Tanto que as empresas tradicionais reaccionan con ofertas semellantes (BBC) e alianzas a distintas bandas (NBC/Universal/Concast buscando a Vox Media e BuzzFed, Facebook creando Live ou Fox Sports xuntándose con YouTube) para non perder a carreira da innovación.

Outra estratexia reactiva é a concentración dos grupos mediáticos. As 50 maiores empresas do mundo neste sector facturan máis de 400 000 millóns de dólares, o 66,49 % dese importe (264 131 millóns) é de Estados Unidos, o 17,2 % (68 500 millóns) de Europa, o 12,5 % (49 798 millóns) de Xapón e o 17,2 % (15 112 millóns) doutros países. E dos 50 principais grupos audiovisuais presentes en Europa, 27 son de EE.UU. (máis do 50 %), 6 de Xapón, 4 de Alemaña, 3 do Reino Unido, 2 de Francia, 2 de Italia, 1 de Brasil e outro de México (OBS 2014).

O panorama audiovisual europeo de 2008 a 2012, período do que se dispón de datos comparativos homoxéneos, apuntaba as tendencias que agora se están a revelar, coa excepción de que nese intre aínda non se apreciaba o impacto na televisión de pago tradicional dos novos servizos dixitais, que porén xa despuntaban con altas porcentaxes de crecemento; e como tamén o facía o vídeo baixo demanda. A industria audiovisual europea (incluíndo os videoxogos) reporta arredor de 135 000 millóns de euros e 640 000 empregos por parte de 122 755 empresas. A televisión tradicional xera preto de 75 000 millóns de euros; a televisión de pago, 35 000 millóns, e o cine, case 7000 millóns.

Cadro 5. Panorama audiovisual europeo

Operadores	2008	2009	2010	2011	2012	2012-2011	2012-2008
<b>Televisión en aberto</b>							
RTV públicas	32 370	33 434	33 815	33 687	32 626	-3,1 %	0,7 %
Publicidade TV	21 664	20 096	21 139	21 941	21 057	-4,0	-2,8
TV temática	9021	9791	10 859	12 334	12 578	2,0	39,43
Televenda	2442	2423	2577	2719	2800	3,0	14,66
TV local	1607	1555	1573	1496	1423	-4,9	-11,44
Radio privada	4167	3893	4040	4168	4115	-1,3	-1,24
Total TV	71 270	71 192	74 002	76 345	74 599	-2,3	4,67



Operadores	2008	2009	2010	2011	2012	2012-2011	2012-2008
<b>Ingresos da TV de pago</b>							
Cable	11 201	11 314	12 050	12 328	12 952	5,0	15,63
Satélite	13 255	13 298	14 954	15 470	16 219	4,8	22,36
IPTV	1395	2042	2899	3343	4168	24,7	198,78
DTT	598	954	1439	1525	1613	5,8	169,73
Total	26 448	27 609	31 342	32 677	34 952	7,0	32,15
<b>Cine e vídeo</b>							
Recadación cine	5626	6087	6373	6445	6570	1,9	16,77
DVD venda	7727	6729	6198	5532	4913	-11,2	-36,41
DVD alugueiro	1372	1167	1037	900	763	-15,2	-44,38
Blu-ray venda	234	500	807	982	1126	14,7	381,19
Bluray alugueiro	16	42	84	116	163	41,3	918
Total vídeo	9348	8438	8126	7530	6966	-7,55	-25,48
<b>Ingresos do vídeo en liña</b>							
VOD TV	97	161	298	392	575	46,6	482,78
VOD cine	26,8	59,0	117,2	189,2	380,9	10,1,3	132,12
VOD total	124	220	415	582	596	64,4	380,64
Videoxogos	10 848	10 683	11 061	11 150	10 886	-2,4	0,35
Total audiovis.	123 664	124 230	131 318	134 729	134 929	0,1	9,10
<b>Empresas audiovisuais europeas, ingresos e emprego</b>							
Nº empr. AV		110 151	122 165	122 755		11,4	11,44
Ingresos		126 639	130 768	131 239		0,4	3,63
Emprego		648 053	643 603	639 450		-0,6	-1,32

Fonte: elaboración propia con datos de ingresos en millóns de euros do European Audiovisual Observatory (OBS 2014). No apartado de empresas e emprego, os datos refírense ás comparacións dos anos 2011-2010 e 2009, respectivamente.

A taxa de crecemento da televisión de pago, pola saturación de ofertas e a entrada dos novos operadores, tamén está trastornándose e desacelerándose, sobre todo en América do Norte e Europa Occidental, baixou dun 5,3 % de incremento entre 2010 e 2014 a un 3,4 % de 2015 a 2019, segundo o informe de PWC. A batalla está agora na conformación das ofertas, prezos e economías de escala coas que se teñen que enfrontar os vellos e novos operadores. As microofertas multiflexibles por 9 dólares ao mes dos novos operadores (Netflix ou Amazon) rompen os prezos e as programacións das plataformas tradicionais de pago.

A flexibilidade desas novas plataformas de distribución de contidos a través de Internet –con capacidade e custos de estrutura moitísimo máis baixos que as redes terrestres, de cable ou satélite– permiten amplas e variadas ofertas de contidos que impulsan a industria cinematográfica e tamén oportunidades para os creadores independentes. Non obstante, esas plataformas están empezando, pola súa vez, a introducirse na produción de series e películas para nutrir os seus catálogos.

Esa demanda xunto cos novos dispositivos de acceso móbil (tabletas e teléfonos) e cos mercados emerxentes de Asia e América Latina fortalecen as previsións de recuperación da industria cinematográfica, que se estima que medrará arredor do 4,1 % anual ata 2019. O mesmo ocorre coa produción de videoxogos, nos que tamén se está a dar o troco dos modelos analóxicos aos dixitais, ao xogo social, á distribución a través da nube e á irrupción da realidade virtual tanto para os espazos de entretemento como para os de información xornalística e formación educativa.

A análise da evolución dos ingresos e resultados dos grandes grupos audiovisuais privados europeos confirma de igual maneira as tendencias que se veñen comentando. Aínda que cada un deles é o resultado dunha estrutura económico-financiera diferente, a partir de 2011-12 pódese apreciar unha clara contención nos ingresos e resultados froito da apertura do punto de inflexión *online* do negocio tradicional do audiovisual.

Cadro 6. Resultados dos grandes grupos audiovisuais da UE

<b>Grupos e país matriz</b>		<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
RTL Luxemburgo	Ingresos	5774	5410	5591	5765	5998	5889	5808
	Resultados	296	298	730	795	690	948	714
BSKyBReino Unido	Ingresos	6250	7293	7772	8980	9244	9846	10 386
	Resultados	-173	352	1185	1102	1232	1331	1174
Canal +Francia	Ingresos	1813	1775	1787	1846	1878	1882	1830
	Resultados	56	57	59	60	62	63	63
TF1Francia	Ingresos	2594	2364	2622	2619	2215	2085	2091
	Resultados	176	101	313	282	153	146	116
PRISAEspaña	Ingresos	994	902	977	1138	1333	1546	
	Resultados	-269	-676	-407	-277	-195	-133	
Modern TimesSuecia	Ingresos	1385	1486	1378	1417	1403	1486	
	Resultados	308	308	372	-135	168	123	
Prosieben SatAlemaña	Ingresos	3054	2760	2601	2199	2356	2605	2875
	Resultados	125	150	346	312	295	637	312
MediasetItalia	Ingresos	3271	3228	3438	3241	2835	2588	
	Resultados	272	272	352	225	-287	8,9	
CEMEBermudas	Ingresos	905	605	654	767	626	562	604
	Resultados	-226	-95	85	-159	-484	-249	-205
TVN-ITIPolonia	Ingresos	393	369	392	394	337	327	323
	Resultados	95	98	65	266	7,1	-40	26

Fonte: elaboración propia con datos en millóns de euros, a partir dos resultados publicados polas respectivas empresas.

## MODELOS DE NEGOCIO E ESTRATEXIAS

A industria mediática actual está experimentando unha acelerada transición dos modelos tradicionais físicos e analóxicos aos da economía dixital e intanxible. Pero o gran reto e desafío é como xestionar esa economía dixital para protexer dereitos básicos individuais e equilibrar a sustentabilidade de moitas organizacións imprescindibles para o mantemento do pluralismo e a diversidade.

A innovación disruptiva que introduciu Internet e a dixitalización abriron as comportas de novos modelos de negocio, de espazos desregulamentados, desprotección da propiedade intelectual e a privacidade, de novas economías da colaboración, da gratuidade, do troco e da pescuda do data márketing a partir das pegadas dixitais producidas pola navegación. Pero o paradoxo dalgunhas desas economías é a sobreexplotación da atención, a experiencia, as interaccións, o procomún dos *prosumer* e a privacidade das individualidades porque, cando non se paga polo produto, o usuario é o produto.

Os modelos de negocio representan as bases mediante as cales unha empresa ou organización crea, proporciona e capta valor para a súa clientela, socios, empregados, asociados e para a sociedade en xeral a partir dos seguintes elementos: mercados e clientes, propostas de valor dos produtos ou servizos, canles de distribución e comunicación, sistemas de relación cos clientes, fontes de ingresos e prezos, recursos e actividades clave, asociacións estratéxicas e estrutura e tipos de custos. Os principais modelos de negocio das industrias da comunicación, segundo os seus sistemas de transacción (Celaya 2014), pódense agrupar nas seguintes categorías:

1. De propiedade, financiamento e xestión pública (radiotelevisións): canon, subvención, convenios, préstamos financiados, bonificacións e/ou exencións fiscais.
2. De pago do produto: por unidade, paquete, subscripción e alugueiro.
3. De publicidade: acceso aberto ou libre, patrocinio, *bartering*, *merchandising* e *product placement* (colocación de produto/publicidade nativa).
4. De pago do servizo dixital audiovisual: triplo e múltiple play, pago por visión (PPV), por descarga, por paquete, subscripción e alugueiro de acceso a *streaming*.
5. De *paywall* de prensa: micropagos, paquete (*blendle*), muro fechado de pago total, *freemium-premium*; pago mediado; e *membresía* ou club.
6. De agregadores de multiservizos e plataformas de fidelización de clientes (ofrecer contidos gratis para gañar clientes para servizos de pago).
7. De márketing data: comercialización de datos dixitais de afiliación rexistrados polos usuarios nas plataformas e redes sociais.
8. De recomendación (economía do click) e reputación dixital de servizos.
9. De comunidades de filantropía, *crowdfunding* e mecenado.
10. Doutras formas híbridas: P2P-MOOC'S, *crowdsourcing* ou gamificación.

Pero a converxencia dixital non só revoluciona os modos de consumo e modelos de negocio tradicionais, senón tamén as estruturas e formas de organización da creación, produción e xestión das empresas, que necesitan situar os consumidores moito máis no centro do seu corazón estratéxico para recuperar a súa confianza con rapidez, axilidade e innovación. Un reto enorme para moitas organizacións tradicionais e, sobre todo, en Europa para as da radiotelevisión pública –que abordaremos a continuación– que aínda permanecen ancoradas nas vellas estruturas burocratizadas e politizadas do século xx.

As principais barreiras, porén, coas que as empresas chocan para afrontar o cambio –segundo o informe de Global Digital Media (WNMN 2014), realizado a partir dunha enquisa a 340 expertos en xestión de medios de comunicación– son as seguintes: falta de talento nas áreas emerxentes das organizacións e na alta dirección delas, necesidades de capital e crédito para novos investimentos, conflitos de prioridades nas axendas internas (é dicir, como abandonar o pasado e presente febles, pero coñecidos, polo incerto futuro descoñecido), baixo nivel de investigación e innovación rigorosas, culturas obsoletas e necesidades de reestruturación, adaptación de novas métricas e ferramentas de xestión.

Nas prioridades que marcan os directivos da mostra mundial de medios de comunicación sobresaen as necesidades de reestruturación das organizacións, investimentos en tecnoloxía, desenvolver novos produtos, impulsar a creatividade e a innovación, racionalizar os sistemas e procesos produtivos, expansión nos mercados internos e externos, profundamento en sectores verticais, externalizar procesos de pouco valor engadido e cooperación para a sindicación de contidos. A necesidade convértese na matriz da innovación, tanto no ámbito organizacional coma no da creatividade de novos contidos e formatos, que converxen cara ao vídeo móbil, consumos non lineais e baixo demanda, busca de novas métricas e sistemas de monetización dos novos modelos de negocio.

## O FUTURO DA RADIOTELEVISIÓN PÚBLICA

O debate aberto no verán de 2015 sobre a próxima Carta Real da BBC (o documento estratéxico da corporación británica para 2017-2027) marca as tendencias de futuro da radiotelevisión pública en Europa. O Goberno conservador de David Cameron presentou diante do Parlamento do Reino Unido a *BBC Charter Review Public Consultation (16 July-8 October 2015)*, que é a primeira consulta pública para elaborar a Carta Real da corporación de radiodifusión británica que deberá estar vixente o día 1 de xaneiro de 2017 e que marcará a estratexia para os dez anos seguintes, nos que precisamente esa corporación celebrará o seu centenario (2022).

Sen considerar que o modelo xeral europeo de radiotelevisión pública é equiparable á corporación británica, o seu debate e definición serven de referencia para outros países. A clasificación dos distintos modelos europeos de radiotelevisión pública pódese establecer sobre cinco grandes criterios: a) segundo o modelo de sistemas mediáticos comparados (Hallin / Mancini 2008); b) segundo o sistema de financiamento; c) segundo a súa configuración da organización institucional e territorial; d) segundo o seu sistema de gobernanza e control; e) segundo a súa penetración e audiencias fronte á competencia privada. A partir deses cinco grandes criterios pódense formular dez modelos diferenciais:

1. Modelos de sistemas mediáticos comparados: a) liberal (BBC do Reino Unido e RTE de Irlanda); b) corporativo-democrático (países do norte: Finlandia, Suecia, Alemaña, Noruega); c) pluralista partidista (países mediterráneos: Francia, Italia, España, Grecia, Portugal).
2. Modelos financiados maioritariamente a través de taxas impositivas: a) de canon directo sobre fogares (BBC, RTE, RTBF, VRT, ERT, ORF, ARD, ZDF, RAI, France TV); b) canon directo persoal (que se tributa a través da declaración do imposto da renda das persoas físicas, YLE de Finlandia); e c) canon indirecto (a través de operadores de telecomunicacións e televisión comerciais, RTVE e France TV).
3. Modelos de financiamento mixto de publicidade, canon e/ou subvención: radiotelevisións autonómicas de España, Alemaña, Bélxica, Países Baixos, Portugal, Italia e Irlanda.
4. Modelo único de diversidade institucional independente (países nórdicos e Suíza) mediante organización federal de canles rexionais integradas.
5. Modelo estatal confederado (España e Alemaña) a través dunha organización estatal (RTVE e ZDF) e outra de corporacións independentes asociadas (FORTA e ARD).
6. Modelo de diversidade rexional nacional (Bélxica) mediante tres organizacións independentes (RTBF, VRT e BRF) para as comunidades francesa, flamenca e alemá, respectivamente.
7. Modelo estatal rexionalizado (Francia e Italia) con ventás e desconexións, tamén compartido por RTVE de España.
8. Modelo estatal de cooperación institucional e local (Reino Unido, Holanda e Irlanda). No caso do Reino Unido a través de 15 ventás rexionais da BBC para Inglaterra, Gales, Escocia e Irlanda de Norte, compartido coas canles locais das redes de ITV, STV de Escocia e UTV do Ulster.
9. Segundo os sistemas de gobernanza: a) órganos de control interno e externo independente e converxente (Reino Unido, Irlanda, Italia, Portugal, Bélxica, Austria, Finlandia e España); b) de control interno e externo audiovisual independente (Francia, Alemaña, Cataluña e Andalucía).
10. Segundo a súa penetración e audiencias respecto ás televisións privadas: a) de liderado e impacto maioritario (BBC e países nórdicos); b) de perda de influencia e menores audiencias (países mediterráneos).

A pesar desa tipoloxía de singularidades, os principais problemas da radiotelevisión pública son comúns e pasan pola súa perspectiva de futuro diante do novo escenario dixital no que o sistema dual tradicional europeo (público-privado) é moito máis aberto e complexo que hai dez anos. Eses principais problemas pódense concretar

en cinco aspectos de regulación, financiamento, gobernanza, rendición de contas e reconversión e innovación. Por iso, o documento *DCMS Green Paper on Charter Renewal* da BBC, ao que voltaremos máis adiante, ten tanta importancia como rumbo estratéxico de futuro. Con eses cinco problemas estruturais en mente e o documento da Secretaría de Cultura (DCMS) do Reino Unido á man poñemos por diante neste documento dez ideas sobre o futuro da radiotelevisión pública europea.

1.- *As políticas de regulación e comunicación, tanto da Unión Europea como dos seus Estados, teñen que ser menos retóricas e máis realistas ou concretas sobre o futuro do servizo público audiovisual se queren autorrecoñecer e proxectar a súa diversidade de sociedades no contexto da sociedade global.*

Non só o futuro, senón tamén o presente, da radiotelevisión é dixital e audiovisual. A radiotelevisión do século XXI é un servizo audiovisual que cada vez converxe máis con Internet. Chama moito a atención que o documento *BBC Paper on Charter Renewal* para a súa nova Carta Real 2017-2027 non mencione a televisión dixital terrestre, que en 2022 pasará da banda 470-862 MHz á de 470-694 MHz. Pero desta última tamén pode ser excluída pola presión e requirimento de maior espazo radioeléctrico dos operadores de telefonía móbil. Esta posibilidade cambiaría radicalmente os modelos de difusión e negocio do audiovisual, que pasarían integramente a Internet. Se isto vai adiante –o tema só foi temporalmente descartado ata 2030 na Conferencia Mundial de Radiocomunicacións–, á radiotelevisión tradicional, masiva e aberta, que hoxe coñecemos –principalmente á de propiedade pública– quédanlle apenas 15 anos de vida.

Por iso, vale a pena a reflexión e a chamada de atención sobre o futuro dos servizos audiovisuais públicos en Europa, tras dúas décadas de políticas brandas e desregulatorias. O modelo tradicional de eclecticismo dual público-privado non vale para a próxima década porque Europa, os seus estados e as comunidades nacionais con competencias transferidas nesa materia terán que decantarse por atopar un novo estatuto de reestruturación e promoción do audiovisual público ou dar vía libre ao seu desmantelamento final. Se a opción é a favor da salvagarda, a tarefa urxente é impulsar e asentar a estratexia dixital.

O documento oficial da consulta pública do Goberno británico sobre a reforma da Carta Real da BBC aborda as mesmas cinco cuestións formuladas de carácter xeral ao inicio desta epígrafe: misión e propósito da BBC, servizos que debe prestar, modo de financiamento, gobernanza e transparencia. A propia presentación do propio informe británico acendeu a polémica, por estar a cargo do novo secretario de Cultura, John Whittingdale, un dos «falcóns» do partido conservador e crítico coa BBC pola súa chamada «cultura da progresía». A propia prensa británica xa se posicionou claramente en dous bandos, un deles crítico –*The Times, The Daily Telegraph, Daily Mail*– e claramente a favor de recortarlle o voo á corporación pública británica, e outro (*The Guardian* e *Daily Mirror*) máis condescendente. A nivel de partidos, os conservadores, que gobernan, están por unha reforma con redimensionamento da corporación; e os laboristas, co novo líder Jeremy Corbyn á fronte, a favor da potenciación para compensar a falla de apoios que teñen da prensa privada. A este respecto, tras o referendo do Brexit e o debate sobre o liderado no Partido Laborista, a BBC foi acusada de tratamento parcial en contra de Corbyn por varios académicos e investigadores, entre os que destacan Annabelle Sreberny, Graham Murdock, David Hesmondhalgh, Greg Philo, David Miller, Bev Skeggs e Martin Moore. Ese desequilibrio foi atribuído á autocensura interna por temor ao último tramo de negociación da Carta Real co Goberno conservador.

A proposta de reforma do Goberno británico para a BBC dos próximos dez anos somete a reflexión o ata agora inamovible principio da universalidade do servizo público por algo máis concreto e específico, así como a súa escala e alcance. Malia recoñecer a importancia nacional e global da BBC (chega ao 75 % dos británicos cada semana e a 300 millóns de persoas en todo o mundo), consideran os *tories* que o servizo público de ningún modo pode socavar os intereses dos operadores audiovisuais privados. Reclámanlle á corporación máis transparencia, rendición de contas e políticas de control dos escándalos coma os ocorridos en 2012 (casos de pedofilia do ex-presentador Jimmy Savile e das acusacións non verificadas contra o Lord Alistair McAlpine).

Para a súa gobernanza, o Executivo conservador propuxo a supresión do BBC Trust (creado en 2010 e que representa os intereses dos abonados) e, tamén, tres alternativas: un consello de administración unitario de xestión e control, un órgano interno de control independente ou unha entidade externa de supervisión (o actual regulador converxente, OFCOM).

E para o financiamento da BBC, o Goberno suxeriu tres alternativas: un canon reformado para fogares e todos os dispositivos de radiotelevisión (ata agora só se pagaba polo televisor e non pola recepción a través de Internet, por exemplo na canle iPlayer), un sistema híbrido (taxa e publicidade ou subvención) e, a medio prazo, un sistema de subscripción, coma o da televisión privada. Como se pode apreciar, a reforma da Carta Real abre as portas de par en par da BBC ao futuro de Internet.

*2.- Establecemento dunha nova estratexia para o audiovisual conectado e multiplataforma.* Diante dun contexto globalizado de sistemas multiplataforma e de intermediarios dixitais globais de agregación de contidos, seguen sendo necesarios os operadores estatais e de proximidade. A UER e os grandes operadores públicos (BBC, ZDF, ARD, FT) así o ven e por iso buscan alianzas para non perder oportunidades de competencia a nivel dixital e global. A televisión do presente e do futuro inmediato é unha tableta polivalente que conecta múltiples canles e metaservizos dixitais de comunicación.

*3.- O servizo público debe recuperar terreo a través dos medios sociais dixitais para fortalecer a democracia porque a esfera pública é unha interface que conecta cultura, economía e política na sociedade actual* (Fuchs 2014). Esta idea require máis vontade e firmeza das políticas europeas (non só da revisión da Directiva 2010/13UE de servizos audiovisuais e da Axenda Dixital Europea) a través dunha nova estratexia global para a comunicación audiovisual por Internet.

No caso de España e das súas comunidades autónomas, é tamén necesaria de novo a reforma da Lei xeral estatal do audiovisual 7/2010 e a Lei 9/2011 dos medios audiovisuais públicos de Galicia, parcialmente inaplicada cinco anos despois da súa aprobación. O marco regulatorio do audiovisual español –intervido pola politización partidista de cada un dos gobernos do momento– segue estando obsoleto e indo moito por detrás dos cambios que se producen no sector.

*4.- As malas prácticas de gobernanza deben ser corrixidas mediante modelos expertos, transparentes e avaliados, de regulación, autorregulación e corregulación.* Os órganos de regulación e gobernanza dos medios audiovisuais públicos seguen sendo patrimonializados por partidos políticos, sindicatos e asesores/as de comunicación a cambio de prebendas e formas indirectas non transparentes de autofinanciamento dos e das representantes desas institucións.

Fronte a ese modelo de meritocracia política, debería desenvolverse unha alternativa de meritocracia técnica experta independente, transparente e sometida a rendición pública de contas. A regulación da gobernanza institucional debería combinarse con sistemas máis esixentes de autorregulación (rendición de contas, probas de valor público, informes de Responsabilidade Social Corporativa) e de corregulación diante de consellos audiovisuais sectoriais ou converxentes.

*5.- As radiotelevisións públicas deben evolucionar da audimetría comercial a outros novos modelos de indicadores de servizo público converxente.* Se o seu modelo de negocio non é ou é cada vez menos a comercialización publicitaria mediante a economía da atención, a medición cuantitativa de audiencias xa non se corresponde coa súa propia identidade.

Non se trata só de evolucionar cara a unha nova medición de audiencias sociais senón tamén de buscar outros novos sistemas cualitativos e experimentais de relación cos usuarios dos servizos audiovisuais, na liña da alfabetización mediática e das alternativas de empoderamento a través das web converxentes (método Damian, por exemplo) para aproveitar a conversación social para a transparencia, autocontrol e recuperación da credibilidade e impacto dos servizos audiovisuais públicos. A deflación dos indicadores tradicionais de audiencia das radiotelevisións públicas aconsella, cando menos, unha seria reflexión sobre a busca de alternativas a esa perda de penetración.

Cadro 7. Evolución das audiencias de TV en España, 1992-2015

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	*2015
La1	32,5	29,8	27,6	27,6	26,9	25,2	25,6	24,9	24,5	24,8	24,7	23,4	21,4	19,6	18,3	17,2	16,9	16,4	16	14,5	12,2	10,2	10	10,3
La2	12,8	9,5	9,8	9,2	9,1	8,9	8,8	8,1	7,9	7,8	7,7	7,2	6,8	5,8	4,8	4,6	4,5	3,8	3,1	2,6	2,5	2,4	2,8	2,8
CLAN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,2	0,6	1,4	3,2	3,2	2,5	2,4	2,3	2,1
24H	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,2	0,4	0,7	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8
TELEDEPORTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,3	0,4	0,6	1,1	1	0,8	0,9	0,9	0,7
<b>GRUPO TVE</b>	<b>45,3</b>	<b>39,3</b>	<b>37,4</b>	<b>36,7</b>	<b>36</b>	<b>34,1</b>	<b>34,4</b>	<b>33</b>	<b>32,4</b>	<b>32,6</b>	<b>32,4</b>	<b>30,7</b>	<b>28,3</b>	<b>25,4</b>	<b>23,3</b>	<b>22,4</b>	<b>22,6</b>	<b>22,7</b>	<b>24,1</b>	<b>22,3</b>	<b>18,9</b>	<b>16,7</b>	<b>16,7</b>	<b>16,7</b>
T5	20,7	21,4	19	18,5	20,2	21,7	20,4	21	22,3	21,1	20,3	21,4	22,1	22,3	21,2	20,3	18,1	15,1	14,6	14,2	13,9	13,5	14,5	14,8
LASIETE**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,6	1,4	1,5	1,4	1,2	0,3	0
DFD-T5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0,5	1,5	2,6	2,9	2,9	3,5	3,7
BOING	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	1,1	1,7	1,7	1,7	1,6
CUATRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,8	6,4	7,7	8,6	8,2	7	6,1	6	6	6,7	7,4
DIVINITY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,7	1,4	1,7	2,1	2,3
ENERGY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,9	1,2	1,5	1,5
<b>MEDIASET</b>	<b>20,7</b>	<b>21,4</b>	<b>19</b>	<b>18,5</b>	<b>20,2</b>	<b>21,7</b>	<b>20,4</b>	<b>21</b>	<b>22,3</b>	<b>21,1</b>	<b>20,3</b>	<b>21,4</b>	<b>22,1</b>	<b>23,1</b>	<b>27,6</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>24,4</b>	<b>24,7</b>	<b>26,2</b>	<b>28,1</b>	<b>28,3</b>	<b>30,4</b>	<b>31,4</b>
A3	14,7	21,1	25,7	26	25	22,9	22,8	22,8	21,6	20,5	20,3	19,5	20,8	21,3	19,4	17,4	16	14,7	11,7	11,5	12,5	13,4	13,6	13,5
NOVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,4	0,7	1,5	1,5	1,6	2,1	2,5	2,6
NEOX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,2	0,6	1,2	2,2	2,7	2,6	2,3	2,6	2,7
NITRO*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,4	1,4	1,6	1,7	0,6	0
LA SEXTA 2**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,6	0,2	0	0	0
LA SEXTA 3**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	1,4	1,6	1,6	0,6	0
LA SEXTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,8	4	5,5	6,8	6,6	5,7	4,9	6	7,2	7,8
<b>ATRESMEDIA</b>	<b>14,7</b>	<b>21,1</b>	<b>25,7</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>22,9</b>	<b>22,8</b>	<b>22,8</b>	<b>21,6</b>	<b>20,5</b>	<b>20,3</b>	<b>19,5</b>	<b>20,8</b>	<b>21,3</b>	<b>21,3</b>	<b>21,8</b>	<b>22,5</b>	<b>23,4</b>	<b>22,6</b>	<b>24,7</b>	<b>24,9</b>	<b>27,1</b>	<b>27,1</b>	<b>26,7</b>
DISNEY CHANNEL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,4	1,4	2,1	1,7	1,6	1,5	1,5	1,4
INTERECONOMÍA**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,5	1,1	1,4	1,2	0,9	0,1	0
MTV**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,5	0,7	0,6	0,1	0
PARAMOUNT CHANNEL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,8	1,4	1,9	2
<b>GRUPO VOCENTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,5</b>	<b>1,9</b>	<b>3,3</b>	<b>3,6</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>
13TV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,4	1	1,3	1,6	1,7
MARCA TV**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0,8	1	0,6	0	0
DISCOVERY MAX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,2	1,6	2,1	2,1
<b>GRUPO UNID. ED.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,2</b>	<b>1,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,5</b>	<b>3,6</b>	<b>3,8</b>
<b>Total grupos</b>	<b>80,7</b>	<b>81,8</b>	<b>82,1</b>	<b>81,2</b>	<b>81,2</b>	<b>78,7</b>	<b>77,6</b>	<b>76,8</b>	<b>76,3</b>	<b>74,3</b>	<b>73,1</b>	<b>71,7</b>	<b>71,3</b>	<b>69,9</b>	<b>72,4</b>	<b>72,3</b>	<b>72,6</b>	<b>72,4</b>	<b>74,9</b>	<b>78</b>	<b>79,5</b>	<b>80</b>	<b>81,3</b>	<b>82</b>

O contraste da evolución dos resultados de audiencia da televisión pública e privada en España é rechamante no transcurso dos últimos 20 anos. As televisión públicas acaparaban en 1992 o 65 % da audiencia fronte ao 30 % das privadas, pero 23 anos despois as tornas vólvense ao revés. As autonómicas resisten mellor arredor do 10 % as canles das comunidades históricas, entre elas a de Galicia.

Cadro 8. Audiencias das TV autonómicas, 1992-2015

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	*2015
TVG	17	15,5	14,6	15,4	16,5	18,5	18,1	18,6	19	18,3	16,7	18	17,4	17,2	14,4	14,1	15,5	14,3	12,3	12,3	11,5	10,9	10	9,8
TVG2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,8	0,9	0,9	0,9	0,8	0,7
<b>GRUPO CRTVG</b>	<b>17</b>	<b>15,5</b>	<b>14,6</b>	<b>15,4</b>	<b>16,5</b>	<b>18,5</b>	<b>18,1</b>	<b>18,6</b>	<b>19</b>	<b>18,3</b>	<b>16,7</b>	<b>18</b>	<b>17,4</b>	<b>17,2</b>	<b>14,4</b>	<b>14,1</b>	<b>15,5</b>	<b>14,4</b>	<b>13,2</b>	<b>13,2</b>	<b>12,4</b>	<b>11,8</b>	<b>10,9</b>	<b>10,4</b>
CSUR HD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,3
C. SUR	20,1	18,9	16,6	16,4	16,3	19,5	19,5	18,8	17,8	17,3	17,2	17,9	19,2	20,2	17,5	16,9	16,8	15,6	12,7	10,7	10,1	9,9	9,5	9,1
CS2**	0	0	0	0	0	0	0,5	2,1	3,5	4,2	4,6	5,2	5,5	5,5	4,2	3,9	4,1	3,2	1,9	1,5	1	0	0	0
<b>GRUPO C. SUR</b>	<b>20,1</b>	<b>18,9</b>	<b>16,6</b>	<b>16,4</b>	<b>16,3</b>	<b>19,5</b>	<b>20</b>	<b>20,9</b>	<b>21,3</b>	<b>21,5</b>	<b>21,8</b>	<b>23,1</b>	<b>24,7</b>	<b>25,7</b>	<b>21,7</b>	<b>20,8</b>	<b>20,9</b>	<b>18,8</b>	<b>14,6</b>	<b>12,2</b>	<b>11,1</b>	<b>9,9</b>	<b>9,5</b>	<b>9,4</b>
TV3	21,5	19,2	22,5	21,4	19,1	22	23,6	22,1	21,2	21,8	21,4	21,1	19,9	19,6	18,2	16,6	14,6	14,5	14,8	14,1	14,3	13,5	12,6	12,6
33**	6,1	5,6	5,2	4,3	6,9	7,1	5,7	5,2	5,1	6,1	7	6,8	6,2	5,3	4,3	3,4	2,9	1,9	1,6	1,6	1,1	0	0	0
SUPER 3/33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,3	0,5	0,5	0,7	1,1	1,1	1,3	1,2	1,3	1,4
SUPER 3**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,4	0,5	1,3	1,6	1,1	0	0	0
ESPORT3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,9	1,1	1,4	1,2	1,2
<b>GRUPO TV3</b>	<b>27,6</b>	<b>24,8</b>	<b>27,7</b>	<b>25,7</b>	<b>26</b>	<b>29,1</b>	<b>29,3</b>	<b>27,3</b>	<b>26,3</b>	<b>27,9</b>	<b>28,4</b>	<b>27,9</b>	<b>26,1</b>	<b>24,9</b>	<b>22,8</b>	<b>20,6</b>	<b>18,4</b>	<b>17,6</b>	<b>18,8</b>	<b>19,3</b>	<b>18,9</b>	<b>16,1</b>	<b>15,1</b>	<b>15,2</b>
ETB1	4,3	5,5	5,1	5,9	6,7	7,5	6,7	5,4	4,6	5,3	5,6	6,2	5,3	5	4,4	3,7	3,4	3,2	2,2	2	2,1	2,1	2	1,9
ETB2	9,4	10,7	12,4	14,8	16,1	17,2	16,5	15,6	16,3	17,8	18,5	18	17,1	18,4	15,8	14,8	15,1	13,4	9,4	8,2	9,9	9,6	9	8,9
ETB3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	0,9	0,9	0,6
<b>GRUPO ETB</b>	<b>13,7</b>	<b>16,2</b>	<b>17,5</b>	<b>20,7</b>	<b>22,8</b>	<b>24,7</b>	<b>23,2</b>	<b>21</b>	<b>20,9</b>	<b>23,1</b>	<b>24,1</b>	<b>24,2</b>	<b>22,4</b>	<b>23,4</b>	<b>20,2</b>	<b>18,5</b>	<b>18,6</b>	<b>16,9</b>	<b>12,1</b>	<b>10,9</b>	<b>12,9</b>	<b>12,6</b>	<b>11,9</b>	<b>11,4</b>
TELEMADRID	18,4	18,8	17,8	20	19	20,3	20,6	20	19,7	17,8	17,2	17,1	14,9	14,4	11,6	10,5	10,5	9,7	8	6,4	5,3	3,8	4,2	4,1
LAOTRA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,7	0,8	0,9	0,7	0,8	0,8
<b>GRUPO TVM</b>	<b>18,4</b>	<b>18,8</b>	<b>17,8</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>20,3</b>	<b>20,6</b>	<b>20</b>	<b>19,7</b>	<b>17,8</b>	<b>17,2</b>	<b>17,1</b>	<b>14,9</b>	<b>14,4</b>	<b>11,7</b>	<b>10,7</b>	<b>10,8</b>	<b>10,1</b>	<b>8,7</b>	<b>7,2</b>	<b>6,2</b>	<b>4,5</b>	<b>5</b>	<b>4,9</b>
C9**	23,5	19,9	17,7	18,5	17,3	20,6	18,2	18,7	20,2	18,7	18,4	18,2	17	16,3	14,3	12,7	12	11,8	8,4	6	5	3,7	0	0
NOUDOS**	0	0	0	0	0	0,1	0,9	1,4	2	2	1,8	2	2,1	2,4	2,1	1,8	1,3	0,6	0,5	0,4	0,4	0,2	0	0
NOU24**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,3	0,3	0,3	0,4	0	0
<b>GRUPO TVV</b>	<b>22,5</b>	<b>19,9</b>	<b>17,7</b>	<b>18,5</b>	<b>17,3</b>	<b>20,7</b>	<b>19,1</b>	<b>20,1</b>	<b>22,2</b>	<b>20,7</b>	<b>20,2</b>	<b>20,2</b>	<b>19,1</b>	<b>18,7</b>	<b>16,4</b>	<b>14,5</b>	<b>13,3</b>	<b>12,9</b>	<b>9,2</b>	<b>6,7</b>	<b>5,7</b>	<b>4,3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
CMT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,3	11,1	11,6	12,8	12	11,1	10,2	10,3	7,5	6,4	5,1	4,4	4,6	4,3
CMT2**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0,7	0,6	0	0	0	0
<b>GRUPO CMT</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7,3</b>	<b>11,1</b>	<b>11,6</b>	<b>12,8</b>	<b>12</b>	<b>11,1</b>	<b>10,2</b>	<b>10,5</b>	<b>8,2</b>	<b>7</b>	<b>5,1</b>	<b>4,4</b>	<b>4,6</b>	<b>4,3</b>
TVCAN	0	0	0	0	0	0	0,8	5,4	7,1	11,1	12,7	10,3	9,9	9,2	9,3	10,2	11,6	10	7,9	7,6	7,2	7,3	7	7
TVCAN2**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,2	0,6	1	1	0,5	0	0	0
<b>GRUPO TVCAN</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,8</b>	<b>5,4</b>	<b>7,1</b>	<b>11,1</b>	<b>12,7</b>	<b>10,3</b>	<b>9,9</b>	<b>9,2</b>	<b>9,3</b>	<b>10,4</b>	<b>12,2</b>	<b>11</b>	<b>8,9</b>	<b>8,1</b>	<b>7,2</b>	<b>7,3</b>	<b>7</b>	
ARAGON TV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,7	6,7	8,8	9,6	9,4	10,7	11,3	11,5	11,3	11,1
TPA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4,5	7,4	7,6	7,6	7,7	6,9	5,4	6,2	6
TPA2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0,3	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7
<b>GRUPO TP A</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4,5</b>	<b>7,5</b>	<b>7,9</b>	<b>8,4</b>	<b>8,5</b>	<b>7,7</b>	<b>6,1</b>	<b>6,9</b>	<b>6,7</b>
IB3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6,7	6,5	4,7	5,1	5,5	5,2	6,3	5,9	5,8	6,1
7RM**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	2,8	4,1	5,2	4,6	4	2,5	0,5	0	0
AUTONÓMICAS	16,5	15,6	15,1	15,5	15,3	16,9	16,6	16,4	17	17,2	17,9	18,4	17,7	17,6	15,4	14,7	14,5	13,6	11,3	10,4	9,8	8,7	8	7,7

\* 2015: Datos ata o 28/02/2015 inclusive

\*\* Canles desaparecidas no 2015



6.- *A sustentabilidade e independencia do financiamento do servizo público audiovisual requiren novas fontes de ingresos máis aló da crise fiscal e publicitaria.* O documento da BBC, que ata agora dispuxo do sistema máis estable e independente de financiamento, abriu o debate a novas fontes e alternativas. O modelo de negocio do servizo público audiovisual, que é social e non económico, ten que contemplar as posibilidades que ofrece Internet e, entre elas, o pago por visión e a subscrición. Polo momento, esas posibilidades están acoutadas pola comunicación europea de 2009, derivada do Protocolo de Amsterdam de 1997. Outra alternativa sería poñer enriba da mesa a comercialización de contidos *premium* e a corresponsabilidade de financiamento cívico –a través de *crowdfunding* ou *membresía* de subscrición– para reforzar o servizo público e contrarrestar a manipulación político partidista da súa independencia. A crise fiscal dos estados dos últimos anos viuse reflectida na contención dos orzamentos das televisión públicas.

Cadro 9. Orzamentos das RTV públicas europeas

Países	RTV	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Alemaña	ARD/ZDF	8469,2	8745,9	8740,8	8867,2	8523,4	4180 ZDF
Austria	ORF	1044,8	971,1	971,2	991,5	1001,9	-
Bélxica	VRT/RTBF/BRF	783,8	799	787,8	776,5	796,6	323 RTBF
Chipre	CyBC	43,3	35,8	45	36,8	37,7	-
Croacia	HRT	-	192,2	193,3	187,6	189,9	-
Dinamarca	DR	786,4	763	805,8	828,6	872,6	-
Eslovaquia	RTVS	103,6	103	101,9	114,1	97,4	121,8
Eslovenia	RTVSLO	-	128,8	133,5	130,7	131,7	-
España	RTVE/FORTA	2675	2871	2794	2572	2165	1955,37
Estonia	ERR	32,1	29,7	28,4	28,3	28,5	27,6
Finlandia	YLE	397,5	411,2	420,1	432,5	456,1	469,1
Francia	FT	4020,6	4246,7	4375,5	4443,1	4207	-
Grecia	ERT	366	366,3	386	328,8	-	-
Hungría	MTV	-	184,3	158	290	296,8	-
Irlanda	RTÉ	440,8	374,9	371,7	350,9	337,2	327,6
Italia	RAI	3315	3208	3040	2998	2761	2561,7
Lituania	LRT	26,3	19,4	17,3	19	20,7	20,4
Malta	PBS	6068	5832	8215	9071	-	-
Países Baixos	NPO	815,1	829,2	857,2	855,9	864,5	799,2
Polonia	TVP	-	489,5	497,5	475,7	393,1	-
Portugal	RTP	298,5	305,6	308,7	318,1	259	234,7
Reino Unido	BBC	-	7850,3	7830,2	8091,3	7746,1	6439,5
R. Checa	CT	330,6	333,3	337	321,9	316,5	246
Romanía	TVR	205,6	211,7	211,4	215,8	-	-
Suecia	SVT	711,7	694	751,5	756,8	786,9	792

Fonte: elaboración propia a partir do Observatorio Audiovisual Europeo, 2014. Datos en millóns de euros e moedas locais dos países que non teñen a divisa europea.

7.- *Reconverter as corporacións e canles de radiotelevisión en plataformas converxentes de comunicación.* O modelo estrutural e organizativo de hai 25 anos é ineficiente e insostible hoxe en día. A estrutura e xestión das cor-

poracións públicas ten que evolucionar cara a un ecosistema empresarial integrado por distintas unidades produtivas internas e externas, tanto profesionais como formadas polos seus propios usuarios. Deberán integrar radio, televisión, espazos web e redes sociais nunha mesma plataforma ou ecosistema converxente de xestión da información, entretemento e comunicación de múltiples colaboracións. O proxecto da nova Carta Real da BBC critica a burocracia e corporativismo ao mesmo tempo que abre a porta á privatización dalgunhas das súas unidades produtivas.

A clásica división de produción propia e allea, interna e externa, perde sentido nese novo ecosistema converxente porque todo pasa a ser propio, interno e externo ao mesmo tempo, pásase da metáfora de xestión da factoría á da torre de control do aeroporto. Evidentemente, esta concepción revoluciona e cambia a estrutura organizativa tradicional de forma radical. Quedan con pouco sentido os modelos departamentais, xerárquicos e matriciais, fronte ás necesidades de estímulos e necesidades horizontais de coordinación dos equipos operativos.

8.- *Reconversión ou refundación do modelo.* O dilema é máis teórico que práctico. A refundación, sen dúbida, podería ser teoricamente máis fácil que a reconversión pero, para empezar de novo, é necesario, primeiro, facer borrón e deseñar a conta nova. Xa imos vendo o que ocorre coas empresas que cerraron e volven empezar (casos de Grecia e Valencia). Xa imos vendo se a refundación só significa continuar cos vicios anteriores. Xa veremos como é a rexeneración. A rexeneración e a reconversión son posibilistas, porque dependen da vontade, pero non son máis fáciles nin menos complexas.

Para afrontar a reconversión, as corporacións públicas actuais teñen sobre elas catro pesadas lousas: unha regulación ríxida e anticuada, unhas bases de financiamento inestables cada vez máis axustadas, unhas pesadas infraestruturas técnicas obsoletas e uns cadros laborais sobrecargados, envellecidos e desaxeitados para afrontar o reto da converxencia dixital.

9.- *A creatividade e a innovación como valores dinámicos de renovación do servizo público.* Son elementos esenciais para a renovación do modelo e a innovación forma parte dos seis valores establecidos pola UER para o seu esquema de 24 indicadores de avaliación das probas de valor público. Eses seis principios da proba de valor público son a universalidade, excelencia, independencia, diversidade, innovación e rendición de contas. Estas probas son realizadas actualmente por seis televisións públicas europeas (BBC, ZDF, ARD, RTBF, DR, YLE y RAI) e outras doce elaboran tamén memorias de Responsabilidade Social Corporativa (ZDF, ORF, RTBF, RTVE, CRTVG, CMAC, EITB, YLE, FTV, RTE, RTP e BBC).

10.- *Reforzo do discurso, presenza e representación institucional do servizo público audiovisual a nivel estatal e global.* Refundada, reconvertida ou pendente de rexeneración, a radiotelevisión pública e o servizo audiovisual público necesitan reforzar tanto o seu discurso sobre a súa necesidade e defensa como a súa presenza e representación institucional. O discurso de rexeneración e defensa revitalizouse na Academia, mais languidece tanto na sociedade coma na propia gobernanza. Talvez por falta de capacidade de estratexia, escenarios e alternativas. Non obstante, os retos están reclamando novos movementos estratéxicos. A competitividade comercial e a representación diante de Bruxelas esixen maior eficacia da UER e esta debería abrirse definitivamente tamén aos pequenos operadores públicos rexionais e locais. No caso de España, as autonómicas de FORTA e a RTVE estatal deberían converxer nunha mesma plataforma de representación e distribución global.

## **A INDUSTRIA DA COMUNICACIÓN EN GALICIA**

O panorama económico da industria da comunicación en Galicia nos últimos cinco anos, á vista das contas de resultados das súas principais empresas presentadas diante do Rexistro Mercantil, non é mellor nin moi diferente, na súa escala, das tendencias xerais de carácter global. No período de 2007 a 2012, a industria da comunicación en Galicia, se descartamos a facturación da empresa de telecomunicacións R, rexistrou un descenso da súa actividade económica dun 25 por cento, ao pasar de 337 millóns de euros a 225 millóns, respectivamente. A caída foi máis grande na radio e na prensa, con descensos do 51,6 % e 36,25 %.

Pero os problemas destas industrias, mirando cara ao escenario dos próximos dez anos, tampouco son menores no plano estratéxico que no económico. Entre eles pódense enumerar a falla de proxección estratéxica para a transición dixital, horizontes limitados e problemas de sucesión no liderado das principais empresas, carencias de fortaleza para a formación do capital necesario para acometer novos investimentos, forte apancamento e limitada capacidade de xeración de recursos para reducir os seus endebedamentos, pouca forza de creatividade e innovación, estruturas pesadas e burocráticas e perda de penetración (audiencias) da súa capacidade competitiva nos mercados de proximidade. A iso poderíase engadir a carencia de políticas institucionais de longo alcance, máis aló das solucións e rutinas conxunturais, para visualizar a situación e dependencia do sector no escenario do ano 2020.

Cadro 10. Resultados dos medios de Galicia, 2007-2014

Empresa	Ingresos				Resultados							
	2013	2012	2011	2008	2007	2013	2014	2012	2011	2008	2007	2014
Grupo R	239 489	238 157	230 463	182 922	134 093	8081	234 600 000	12 270	16 717	14 611	12 053	92 000 000
CRTVG	107 900	117 100	121 500	131 700	122 900	1500	99 470 030	530	210	371	3700	312 362
Voz Galicia	52 942	56 451	60 335	78 308	83 880	681	52 591 698	522	-2487	2010	7368	862 861
Faro de Vigo	21 101	22 098	24 749	28 821	31 276	204	20 562 119	1071	1972	3335	4979	1 573 798
Ed. Compostela	14 661	21 518	22 242	27 196	28 468	-1017	14 460 490	-1123	-1375	367	343	-1 049 600
La Región	7847	8798	12 064	13 191	14 894	174	n. d.	-48	637	189	128	n. d.
El Progreso	-	-	13 094	16 083	15 819	-	11 013 164	-	-201	731	854	-316 714
Lérez Edics.	4069	4987	5095	5614	5547	-272	3 974 913	52	218	107	69	-245 077
La Capital	5448	6065	6612	7598	8400	-646	5 199 397	-842	-621	-250	324	-706 556
La Opinión	3074	3289	3544	4710	5139	-340	2 735 712	-479	-769	-275	64	-382 334
Atlántico	-	2209	3087	3031	3315	-	n. d.	-416	-403	-515	-392	n. d.
R Coruña	1924	2315	2642	3464	3787	-201	1 946 439	70	153	298	322	-429 431
R Lugo	599	771	1003	1342	1415	-259	705 838	-198	-71	212	27	-157 716
R Orense	709	919	949	1266	1327	-48	790 916	78	41	212	288	31 366
R Pontevedra	1572	1890	2076	2056	2190	-174	1 590 977	-83	-98	181	-395	-5808
R Vigo	1709	2417	2586	2938	3076	42	1 739 585	314	282	377	154	99 089
Voz Radio	1458	1922	2397	3399	3525	-239	1 671 536	-329	-195	6	79	-75 774
R Principal	278	302	359	415	419	-39	288 717	-46	-4	49	29	-17 706
C. Noroeste	180	266	395	1704	1679	-7	n. d.	-7	-287	11	8	n. d.

Fonte: datos obtidos de SABI (Sistema de Análise de Balances Ibéricos), procedentes do Rexistro Mercantil. As cifras están en miles de euros. A sociedade de Atlántico Diario é Rías Baixas Comunicación SA, a de Ed. Compostela corresponde á cabeceira de El Correo Gallego, Lérez Edics. a Diario de Pontevedra e a de La Capital ao grupo de El Ideal Gallego.

A industria da comunicación en Galicia, incluíndo a actividade do Grupo R, que, ademais de telefonía e acceso a Internet, tamén presta servizos de difusión audiovisual, sumou 465 millóns de euros en 2013 fronte aos 471 millóns de 2007. Se descartamos os ingresos de explotación do grupo R, que en 2015 foi mercado por Eskaltel en 1190 millóns de euros, a facturación do resto da industria da comunicación baixou en 2014 a 218,74 millóns e os resultados pasaron a ser negativos en máis de medio millón de euros. O descenso do 4,3 % ascende ao 25 % se descontamos a facturación de R e xuntamos a actividade audiovisual (da CRTVG e das produtoras audiovisuais), da prensa, da radio e da industria editorial, ao pasar de 337 millóns de euros de 2007 a 225,4 millóns de 2013. Ao sumar os seus resultados, en termos de beneficios ou perdas, pasan a ser negativos de 2011 a 2013. A perda

de emprego neses sectores tamén é significativa porque acada o 13,4 % ao baixar de 2716 postos de traballo de 2007 aos 2169 de 2013.

Hai que precisar que as cifras económicas que se recollen neste estudo e nas súas correspondentes táboas proceden das contas presentadas polas empresas diante do Rexistro Mercantil e procesadas polo Sistema de Análises de Balances Ibéricos (SABI). Naquelas epígrafes en que non se achegan cifras é por mor de que as empresas non presentaron eses datos diante do Rexistro Mercantil e que, polo tanto, non constan no sistema SABI.

Cadro 11. Emprego e endebedamento dos medios de Galicia

Empresa	Emprego						Endebedamento					
	2013	2012	2011	2008	2007	2014	2013	2012	2011	2008	2007	2014
CRTVG	916	781	804	698	675	916	31,23	34,40	37,27	46,74	72,09	35
R Cable	202	205	203	194	184	-	81,07	82,45	84,60	58,22	60,97	-
Voz Galicia	328	358	411	545	540	316	40,17	44,60	45,16	43,42	53,84	32,76
Ed. Compostela	154	170	199	209	199	178	87,52	91,84	87,80	82,47	81,81	96,53
La Región	84	108	139	204	209	84	79,32	80,43	80,34	66,56	68,43	79,32
Faro Vigo	146	160	160	177	184	-	24,17	26,60	23,15	26,67	31,56	28,33
El Progreso	145	145	148	152	143	127	-	-	42,24	49,03	53,17	58,73
Lérez Edics.	64	64	66	82	82	60	91,47	83,13	85,86	85,73	82,46	87,06
La Capital	119	148	156	178	175	135	86,31	64,93	52,61	41,62	39,29	112,81
La Opinión	44	51	59	74	75	42	51,27	71,76	93,13	70,70	61,78	52,88
Atlántico	38	41	52	25	77	n. d.	-	72,37	56,30	131,34	105,7	n. d.
R Coruña	26	30	31	38	38	23	45,13	40,47	36,73	33,64	31,94	74,23
R Lugo	14	15	16	18	16	14	23,07	19,22	17,54	23,09	25,48	28,99
R Orense	19	21	23	18	-	19	5,30	5,45	5,43	7,37	8,77	5,83
R Pontevedra	14	17	17	21	-	14	37,04	15,76	19,80	27,91	37,07	30,77
R Vigo	14	17	18	20	23	12	38,04	25,27	27,10	15,43	12,57	41,66
Voz Radio	16	19	27	40	47	17	20,96	18,57	21,97	25,34	30,31	30,02
R Principal	6	6	5	7	6	6	31,16	24,22	22,36	20,81	17,21	33,50
C. Noroeste	3	14	16	42	43	n. d.	97,72	97,50	97,04	68,27	71,26	n. d.

Fonte: datos de SABI (que recolle do Rexistro Mercantil). As cifras están en miles de euros e as de débeda en porcentaxe.

A perda da actividade económica na prensa, radio e audiovisual, tomando como referencia os anos de 2007 e 2012 (por dispoñer de datos máis completos), está relacionada coa crise económica, co descenso no investimento publicitario e coa migración da economía do consumo analóxico ao dixital. Na radio a caída da actividade económica supera o 51 %, na prensa acada o 36 %, na produción audiovisual é do 35 % e na industria editorial supera o 42 %. A perda de emprego na radio foi do 35 %, na prensa superou o 33 % e no audiovisual chegou ao 26 %. As maiores cotas de apancamento financeiro corresponden ás organizacións de produción de editorial, case todas elas microempresas ou autónomos, seguidas das produtoras audiovisuais e das editoras de prensa. A radio segue a súa tradición de cotas máis baixas de endebedamento.

Os resultados da prensa impresa, con respecto ao conxunto de España, foron aínda peores que os de Galicia porque as súas vendas pasaron de 2426 millóns de euros en 2007 a 1176 millóns en 2013, o que significa unha caída do preto do 50 % da súa facturación. E a súa conta de resultados agregada pasa de rexistrar 293 millóns de beneficios en 2007 a 64 millóns de perdas en 2012 e 29 millóns de recuperación positiva en 2013.

A prensa en papel perdeu en Europa, entre 2009 e 2013, uns 39 millóns de exemplares de circulación diaria, un 17,45 %, segundo datos da Asociación Mundial de Diarios (WAN 2014). A prensa difunde diariamente no mundo uns 500 millóns de exemplares, dos cales 78,6 millóns corresponden a Europa (en 2009 eran 117,5 millóns). O afundimento da circulación da prensa impresa, tanto de pago como gratuíta, aínda foi maior en España porque pasou de 6,5 millóns de exemplares difundidos en 2009 a 2,6 millóns en 2013. Canto á difusión da prensa de pago, a baixada supera o 27 %, ao pasar de 3 537 395 exemplares de 2008 aos 2 568 348 de 2013.

Cadro 12. Evolución da difusión da prensa

Anos	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2013/08
Total España	3 537 395	3 413 657	3 394 727	3 173 279	2 752 460	2 568 348	1 975 006*	-27,39
Total Galicia	183 586	179 389	173 886	166 238	155 797	144 966	142 792	-21,03
<i>Voz Galicia</i>	102 858	100 664	97 016	91 131	84 843	80 077	80 077*	-22,14
<i>Faro de Vigo</i>	40 336	39 154	38 004	36 816	34 804	31 852	30 234	-21,03
<i>El Progreso</i>	15 846	15 402	15 258	14 991	14 219	13 412	13 412*	-15,36
<i>La Región</i>	11 334	11 324	11 104	10 906	10 555	9200	9200*	-18,82
<i>D. Pontevedra</i>	7119	6917	6888	6867	6313	5742	5411	-19,34
<i>Opinión Coruña</i>	6093	5928	5616	5527	5063	4683	4458	-23,14

Fonte: datos dos xornais controlados por OJD. Compáranse os de 2008 e 2013 porque algúns de 2014 non están completos (\*).

A difusión da prensa en Galicia, entre 2008 e 2013, baixou tamén por riba do 21 %, aínda que tamén algo menos que no conxunto de España. Por cabeceiras, son as editadas na Coruña as que rexistran as porcentaxes máis altas de baixada. Tómanse como referencia, para os efectos comparativos, os datos de 2013 por non dispoñer das cifras completas de 2014 da Oficina de Justificación de la Difusión (OJD).

Botando man das enquisas do Estudio General de Medios (EGM), podemos calibrar o impacto do consumo e a audiencia de cada un dos principais medios de comunicación. O consumo de prensa diaria en España entre 2008 e 2014, segundo os datos do EGM, baixou do 42,1 % ao 29,8 %, respectivamente. Case unha mesma tendencia rexistran os suplementos e revistas. Polo contrario, subiu de forma importante o consumo de radio, sobre todo a de carácter temático. Tamén sobe o consumo de televisión e o uso de Internet.

Cadro 13. Consumo de medios, 2008-2014

Anos	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Universo	38 261	39 462	39 435	39 485	39 449	39 331	39 681
Diarios	42,1	39,8	38,0	37,4	36,1	32,4	29,8
Suplementos	21,7	21,9	19,2	18,2	16,2	14,6	12,7
Revistas	53,3	51,3	50,4	48,9	45,4	43,4	41,0
Total radio	53,1	55,3	56,9	58,5	61,9	61,5	61,0
Radio xeralista	27,9	27,9	27,8	28,3	30,2	29,2	28,7
Radio temática	28,5	31,1	33,0	34,6	37,3	37,4	37,4
Radio por Internet	4,1	3,9	3,5	3,4	3,4	2,9	2,9
Televisión	49,0	51,0	52,4	53,8	56,9	56,5	55,9
Internet (últ. 30 días)	45,4	49,3	53,0	57,1	60,4	64,5	69,3

Fonte: datos en porcentaxes e miles de persoas do universo poboacional do Estudio General de Medios.

O fenómeno da prensa gratuíta foi un raio de sol que luciu mentres non chegou a crise da economía e da publicidade en 2008. Nese momento, as cabeceiras da prensa gratuíta comezaron a caer como follas secas en outono. No consumo xeral de prensa, a partir da eclosión da crise económica, destaca a caída dos xornais gratuítos en papel, ao mesmo tempo que a desaparición da maioría das súas cabeceiras, o estancamento da de información xeralista e a resistencia da deportiva.

Os xornais locais e de cobertura galega manteñen certa estabilidade pero non logran incrementar as súas cotas de audiencia mentres perden difusión no recuento da súa circulación a través da OJD. O certo é tamén que o número de lectores de prensa en Galicia descende a partir de 2012, fenómeno que tamén se aprecia no conxunto de España, pero a partir de 2013.

Cadro 14. Audiencia da prensa en Galicia

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Pob. España	36 408	37 084	37 439	37 911	38 261	39 462	39 435	39 485	39 449	39 331	39 681
Lectores España	14 980	15 252	15 660	15 664	16 102	15 725	14 994	14 782	14 223	12 752	11 809
Inf. xeral	13 534	13 823	14 211	14 193	14 547	13 897	13 127	12 819	12 353	10 974	10 146
Pob. Galicia	2415	2422	2415	2422	2418	2447	2442	2436	2431	2414	2441
Lectores Galicia	1158	1144	1259	1155	1194	1185	1132	1173	1152	1086	1068
Inf. xeral Galicia	1114	1093	1210	1109	1132	1130	1062	1100	1095	1024	1011
Deportivos	301	295	276	269	286	315	313	335	333	325	293
Gratuítos	39	134	148	154	187	98	53	59	52		
<i>La Voz</i>	677	570	663	580	600	591	582	619	621	580	603
<i>Faro Vigo</i>	301	290	290	267	274	273	268	267	285	259	279
<i>Marca</i>	246	232	225	223	234	258	246	255	263	275	237
<i>Que</i>		116	137	126	143	48					
<i>El País</i>	108	83	99	105	117	137	119	134	145	138	112
<i>Progreso</i>	101	94	102	90	100	102	93	90	99	94	97
<i>20Minutos</i>			98	101	148	83	46	55	45		
<i>Correo Gallego</i>	92	81	90	83	81	93	79	82	84	73	62
<i>Mundo</i>	86	67	76	65	65	76	63	63	82	62	60
<i>Región</i>	78	78	84	88	84	79	81	83	79	85	75
<i>As</i>	57	64	58	62	83	79	83	87	90	93	86
<i>Metro</i>	52	73	81								
<i>Diario Pontevedra</i>	46			50	38	45	44	43	47	46	45
<i>Diario Ferrol</i>	44	30	29	28	33	24	31	26	25	31	27
<i>Sport</i>	40	34	28	33	26	34	40	49	51	35	41
<i>Opinión</i>	36	34	45							38	35
<i>Deporte Campeón</i>	33	35	20		13						15
<i>Ideal Gallego</i>	30	35	34	20	25	33	19	26	21	31	17
<i>Atlántico</i>	29	25	18	18	18	13	18	17	16	14	18
<i>ABC</i>	20		15		18	19	23	25	23	18	17
<i>Super Depor</i>			13								
<i>Diar. Arousa</i>			13	15	14			16	17	12	
<i>Mundo Deportivo</i>			13				14	17	15	13	16
<i>ADN</i>				64	80	48					
<i>Luns Venres</i>				30	35		28	28	38		

Fonte: elaboración propia, con cifras en miles, a partir do Estudio General de Medios.

Fronte á perda de audiencia da prensa, que se corresponde coa tendencia de descenso do seu consumo, aumenta a da radio en xeral, tanto a nivel de España como en Galicia. Pero ese incremento non está protagonizado pola radio xeralista, senón pola de carácter temático. Esta tendencia apunta a que os receptores dos medios tradicionais perden máis interese polos contidos de información xeral que polos de entretemento e especialización, especialmente os de ámbito deportivo.

Cadro 15. Audiencia da radio en Galicia

Emisoras	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Poboación	2371	2401	2436	2422	2416	2422	2418	2447	2442	2436	2431	2414	2441
Audiencia	1334	1428	1398	1345	1415	1413	1358	1410	1492	1502	1596	1521	1527
Xeralista	813	859	890	809	807	788	749	784	770	799	863	802	780
Ser	381	407	416	335	357	355	318	373	347	332	330	343	336
Onda Cero	98	130	121	110	120	95	124	116	133	139	143	130	108
RNE 1	77			78	69	68	53	68	54	90	94	68	58
COPE	135	124	147	161	138	142	137	121	103	126	148	135	167
R. Galega	134	139	149	168	175	165	149	121	158	147	173	174	143
Radio Voz			31	40	27	27	36	30	30	46	53	39	52
Temática	547	602	587	606	662	716	629	717	840	797	876	847	862
C40	208	200	161	206	262	242	255	248	261	244	243	235	216
Dial	150	136	116	129	110	123	97	92	96	102	118	104	109
C100	60	70	67	68	57	97	136	176	191	194	184	174	175
Kyss	18	27	38	43	37	37	48	35	44	33	49	39	34
M80	56	64	88	77	77	78	50	50	51	45	46	45	35
Máxima		24	35	21	12	19	18	39	37	56	23	16	16
RNE 3	17				34	22	22	15	28	31	29	26	33
Europa FM	6	28	31	27	53	62	80	99	111	112	125	122	113
RG Música									17	15	16	13	17
RNE5tn	52			46	36	48	34	26	36	21	35	28	26
R. Marca		7	13	22	25	30	30	26	36	41	37	28	20

Fonte: elaboración propia con cifras en miles de persoas, a partir do Estudio General de Medios.

Os cinco primeiros anos da segunda década do século xx son de grandes movementos no sector audiovisual pola repercusión da crise económica, os cambios no marco regulatorio e as transformacións tecnolóxicas. No ano 2013, a radio española rexistra os peores resultados económicos dos últimos dez anos (318 millóns de euros fronte a 391,6 millóns en 2010). Nese mesmo ano desaparece o cuarto operador nacional privado, prodúcese a adquisición pola Cope das emisoras de ABC Punto Radio (grupo Vocento). As tres grandes cadeas (SER, Onda Cero-Uniprex e Cope) suman o 95,3 % do negocio publicitario radiofónico. A concentración en televisión prodúcese pola absorción da publicidade de RTVE (a partir de 2010), a fusión de Telecinco e Cuatro (2011), Antena 3 e La Sexta (2012). Mediaset e A3Media pasan a controlar o 88 % do mercado publicitario e o 57,7 da audiencia.

Neste último quinquenio prodúcese o primeiro apagamento analóxico (2010) e a segunda (2015) migración das emisións televisivas dixitais terrestres; a entrada en vigor da Lei xeral do audiovisual (7/2010); a aprobación da nova lei dos medios de comunicación audiovisual públicos de Galicia (9/2011); a supresión da publicidade en RTVE (Lei 8/2009) e o cambio no sistema de gobernanza desa corporación (2012); a flexibilización dos modos de xestión das radiotelevisións autonómicas (Lei 6/2012); a integración de Telecinco e Cuatro para formar

Mediaset España; a absorción de La Sexta por Antena 3 en A3Media; a creación das plataformas de televisión *online* Mitele de Mediaset, A3 Player de A3M e Yomvi de Canal Plus; o peche de emisións de Canal 9 de Valencia (2013); a anulación polo Tribunal Supremo da concesión en 2010 dun múltiple completo de TDT a Antena 3, Telecinco, Sogecable, Veo7, Net TV e La Sexta; o peche de emisións (2014) de Net TV (Vocento) e Veo (Unedisa); e a adquisición de Ono por Vodafone (2013), de Canal Plus por Telefónica e do Grupo R por Euskaltel (en 2015). Os cambios legais, a crise económica e a concentración da publicidade repercuten de forma notoria nos orzamentos das radiotelevisións autonómicas.

Cadro 16. Orzamentos das RTVP autonómicas, 2007-2014

RTV de FORTA	2007		2008		2009		2010	
	Orzam.	Subv.	Orzam.	Subv.	Orzam.	Subv.	Orzam.	Subv.
Andalucía	229,024	165,910	243,285	177,388	247,324	181,838	238,982	172,940
Cataluña	393,888	217,205	378,409	206,079	383,805	226,255	390,566	256,070
Madrid	157,053	85,293	161,724	89,579	143,284	89,564	150,792	111,341
Valencia	276,819	188,912	309,146	219,217	238,561	150,506	182,280	141,452
Galicia	122,953	97,139	131,790	103,808	134,183	106,999	138,049	102,168
P. Vasco	183,327	121,324	173,733	139,072	183,723	148,920	176,292	149,060
<b>Auton. históricas</b>	<b>1363,06</b>	<b>875,78</b>	<b>1398,08</b>	<b>935,14</b>	<b>1330,88</b>	<b>904,08</b>	<b>1276,96</b>	<b>933,03</b>
Canarias	50,495	69,402	50,495	69,402	58,381	58,381	56,476	56,476
C. Mancha	69,402	55,356	69,402	55,356	71,349	58,076	67,591	57,587
Murcia	0	0	0	0	55,529	53,089	48,468	46,654
Aragón	59,156	45,394	59,156	45,394	62,665	54,868	65,355	56,717
Baleares	32,765	28,256	32,765	28,256	32,765	28,256	48,352	42,952
<b>Outras autonomías</b>	<b>231,81</b>	<b>202,4</b>	<b>231,81</b>	<b>202,4</b>	<b>300,68</b>	<b>256,67</b>	<b>306,24</b>	<b>264,37</b>
<b>Total</b>	<b>1594,87</b>	<b>1078,18</b>	<b>1629,89</b>	<b>1137,54</b>	<b>1631,56</b>	<b>1160,75</b>	<b>1583,20</b>	<b>1197,4</b>
RTV de FORTA	2011		2012		2013		2014	
	Orzam.	Subv.	Orzam.	Subv.	Orzam.	Subv.	Orzam.	Subv.
Andalucía	232,433	166,887	219,661	152,562	185,51	160	191,2	162,7
Cataluña	367,898	241,390	310,248	202,475	378,55	260,77	293,05	226,6
Madrid	147,114	105,364	147,114	105,364	99,15	84,15	85,37	74,87
Valencia	165,644	124,110	138,003	99,246	-	-	-	-
Galicia	121,550	101,147	117,164	99,147	107,9	94,07	103,6	90,32
P. Vasco	171,654	140,762	167,106	130,964	175,15	139,01	135	112,13
<b>Auton. históricas</b>	<b>1206,29</b>	<b>879,66</b>	<b>1099,28</b>	<b>789,75</b>	<b>946,26</b>	<b>738</b>	<b>808,2</b>	<b>666,62</b>
Canarias	37,720	37,720	37	37	33,37	33,37	33,9	33,9
C. Mancha	61,405	50,009	50,9	40,7	46,39	38,75	43,5	36,7
Murcia	32,504	30,109	-	-	-	-	-	-
Aragón	62,392	54,344	54,6	48	46,61	42,40	46,9	43
Baleares	48,352	42,952	50,7	42,7	36,70	34	34	32,05
Asturias			37,9	29,9	23,07	20,10	23,07	20,1
Estremadura	32,22	31,05	27,3	26,6	24,8	23	24,8	23
<b>Outras autonomías</b>	<b>294,59</b>	<b>250,18</b>	<b>258,4</b>	<b>224,9</b>	<b>211</b>	<b>191,62</b>	<b>206,17</b>	<b>188,75</b>
<b>Total</b>	<b>1501</b>	<b>1130</b>	<b>1357,4</b>	<b>1014,65</b>	<b>1157,2</b>	<b>929,62</b>	<b>1014,37</b>	<b>855,37</b>

Fonte: elaboración propia (cifras en millóns de euros) a partir dos orzamentos das RTVP autonómicas.



Entre 2007 e 2014 os orzamentos das radiotelevisións autonómicas baixan un 36 %, de 1594 a 1014 millóns. Neste período, a subvención directa das autonomías redúcese un 20 %, de 1078 a 855 millóns de euros. Os ingresos por publicidade nese período caen un 64 % polo descenso da audiencia e a concentración do duopolio da televisión privada. Así, os aprovisionamentos das RTV autonómicas públicas baixan un 52 %, de 586 a 278 millóns, e a contratación de servizos exteriores descende un 27 %, de 340 a 247 millóns de euros, entre 2007 e 2014. Ese impacto repercute negativamente na produción audiovisual privada, tamén na realizada en Galicia. A perda de recursos da CRTVG dana todo o audiovisual galego.

Cadro 17. Producción audiovisual galega

Empresa	Ingresos					Resultados				
	2013	2012	2011	2008	2007	2013	2012	2011	2008	2007
Abano	270	122	408	34	-	7	7	16	-5	-
Adivina	505	977	529	620	1223	5	2	5	-32	-
Arantia	2324	2465	1713	533	888	89	359	-130	-564	-158
Area 5.1	454	787	660	1022	784	-68	-26	1	2	137
Artemática	431	177	140	128	29	-4	0	0	25	-27
Bambú	18 398	19 377	22 974	4393	68	26	136	194	10	12
Besteiro	212	255	513	407	1027	13	12	45	14	384
Marcote	904	808	796	1086	806	46	57	19	15	16
E. Cine	32	72	128	161	159	-28	-58	-27	-9	-10
Congo	606	721	718	1597	1044	24	41	45	175	34
CTV	5045	5365	6262	6865	7859	53	-257	109	450	453
Enxebre	38	89	87	217	148	12	24	-32	-42	-8
Faro	1963	2836	2362	5719	5261	-258	50	54	116	62
Faro Lárez	22	100	33	839	819	-60	48	15	35	86
Ficción	1397	1229	1338	963	1179	95	51	133	32	39
Filmanova I	20	616	327	510	267	21	-1025	202	-431	-711
Filmanova S	1	49	46	113	321	-4	-11	-14	-18	32
Filmanova	18	224	523	3169	4076	-225	-597	148	-460	40
FilmaxAn.	-	-	-	688	6608	-	-	-	-1286	574
Formato	455	528	603	938	802	5	4	11	4	23
Interdix	123	187	222	168	196	1	-21	1	-38	-22
Ilux	639	290	185	-	-	5	1	3	-	-
Interacción	-	109	272	363	447	-	-1	5	8	9
Loroestudio	-	-	-	362,67	447,31	-	-	-	7,62	9,44
Lugopress	-	147	82	118	358	-	-165	-121	4	6
Milou	485	2763	153	6391	1026	2	12	5	-1057	4
Mondotropo	191	450	382	772	514	4	5	0	0	0
Nos	140	74	125	36	195	-13	3	22	-8	23
Raio Verde	98	124	226	156	175	1	3	3	-8	3
Openor	354	343	384	275	238	13	-32	-62	66	30
Otiplanet	164	59	104	135	-	2	17	-11	4	-
Pequerrecho	49	57	16	-	-	0	0	2	-	-
Perro Verde	-	-	62	174	138	-	-	1	-29	4

Empresa	Ingresos					Resultados				
	2013	2012	2011	2008	2007	2013	2012	2011	2008	2007
Pórtico	-	1493	1474	2549	2351	-	30	6	158	223
P. Vigo	91	106	179	161	147	-71	-123	-82	-148	-127
Saga	-	-	338	324	333	-	-	0	0	0
Spica	1810	3252	2342	3837	6407	50	71	-11	69	282
Studio XXI	599	644	992	1071	1077	-48	-24	105	145	99
Telecable C	732	862	1728	2382	2276	-285	-202	-128	58	5
Telemeiño	494	471	828	855	636	2	-111	104	68	66
TV Siete	930	653	685	1659	2043	-30	-112	-38	113	126
Voz Audiov.	3964	5396	6268	7882	10 839	805	738	512	241	507
Canal Voz	3964	1850	1606	1537	1644	62	111	95	182	195
Xamalú	442	246	265	238	201	8	4	4	4	4
Cinemar	175	197	265	112	15	-88	22	-28	-9	-73
Continental	-	-	-	6771	6513	-	-	-	206	57
Sodinor	-	485	671	848	1414	-	-86	-56	6	65
Vaca	415	399	1179	148	406	48	80	876	-27	-35
Vía Láctea	499	440	169	428	374	15	24	24	9	5
Zenit	691	1235	1142	968	4776	10	-51	1	46	-673,4
ZircoZine	830	1069	932	84	-	12	-18	8	-3	-1

Fonte: datos de SABI (que recolle do Rexistro Mercantil). As cifras están en miles de euros e as de débeda en porcentaxes.

Os ingresos da produción audiovisual galega, tomando como referencia a relación das principais produtoras, sofren un impacto negativo superior ao 35 % entre 2008 e 2013. E os ingresos desas empresas aínda caen moito máis nese período, ata un 85 %. Os efectos, como é obvio, repercuten no emprego, que sofre tamén un descenso do 25 %, e no incremento da débeda das empresas de produción audiovisual.

Cadro 18. Emprego e apancamento do audiovisual galego

Empresa	Empregados declarados no R. Mercantil					Porcentaxe de endebedamento				
	2013	2012	2011	2008	2007	2013	2012	2011	2008	2007
Abano	1	1	1	1	-	80,88	67,50	76,17	119,43	-
Adivina	-	-	-	-	-	63,88	73,76	68,52	73,64	71,83
Arantia	13	13	12	9	7	45,26	50,11	48,66	26,23	81,04
Area 5.1	9	9	11	15	21	32,69	35,47	29,95	39,43	44,49
Artemática	2	-	3	3	-	78,99	80,04	76,38	95,91	87,55
Bambú	140	116	185	43	-	93	94,76	97,67	97,10	43,34
Besteiro	1	1	1	2	1	52,34	41,53	36,77	23,11	29,44
Marcote	12	10	9	10	16	39,35	40,25	40,32	44,71	24,74
E. Cine	1	2	1	2	6	155,11	138,28	105,11	171,95	164,96
Congo	10	5	5	7	6	55,57	44,20	59,20	62,33	75,41
CTV	101	101	89	75	-	48,23	45,98	47,15	47,36	55,87
Enxebre	1	3	3	3	5	52,98	58,09	71,25	60,38	46,21
Faro	43	55	44	98	-	72,89	69,09	71,73	81,43	86,29

Empresa	Empregados declarados no R. Mercantil					Porcentaxe de endebedamento				
	Anos	2013	2012	2011	2008	2007	2013	2012	2011	2008
Faro Lárez	1	1	1	22	-	49,19	31,40	43,76	64,20	73,09
Ficción	28	29	42	31	22	67,99	72,43	81,05	80,78	74,74
Filmanova I	1	15	1	-	-	19,01	43,70	23,16	16,93	6,43
Filmanova S	1	1	1	-	-	147,16	105,82	78,96	69,40	57,35
Filmanova	3	3	13	31	49	101,88	90,00	63,24	91,74	82,81
FilmaxAn.	-	-	-	4	13	-	-	-	70,10	85,45
Formato	6	9	7	6	7	38,48	53,73	50,33	74,51	77,41
Interdix	2	1	1	2	2	71,12	70,24	68,19	72,26	172,98
Ilux	6	6	6	-	-	87,37	86,62	26,84	-	-
Interacción	-	6	7	11	10	-	59,64	66,32	71,51	71,16
Loroestudio	-	-	-	4	3	-	-	-	61,85	10,84
Lugopress	-	5	6	4	4	-	110,38	77,06	6,36	10,84
Milou	1	2	2	-	-	19,69	25,39	34,87	44,32	6,85
Mondotropo	3	4	5	4	4	90,60	96,04	98,39	98,03	98,03
Nos	2	2	3	-	-	64,80	78,62	78,84	65,74	75,45
Raio Verde	5	5	-	2	3	74,55	78,37	82,37	98,42	85,67
Openor	2	2	3	1	1	135,63	132,73	23,64	47,09	29,75
Otiiplanet	3	3	3	2	-	33,94	14,70	18,72	86,98	-
Pequerrecho	-	-	-	-	-	78,87	77,05	55,28	-	-
Perro Verde	-	-	1	1	3	-	-	68,03	100,38	99,66
Pórtico	-	31	31	46	47	-	43,41	48,09	60,08	66,76
P. Vigo	4	5	6	3	4	120,20	109,96	92,88	219,65	198,95
Saga	-	-	5	7	7	-	-	88,35	89,36	83,13
Spica	21	24	25	25	24	30,23	48,79	48,73	56,64	75,33
Studio XXI	13	13	15	24	24	25,41	16,48	17,48	12,89	15,85
Telecable C	22	68	64	58	54	146,50	116,37	103,30	63,55	59,93
Telemiño	16	24	25	25	19	20,48	19,19	26,09	46,93	52,91
TV Siete	14	9	8	28	46	17,70	16,71	8,49	33,86	40,69
Voz Audíov.	70	70	84	92	109	15,53	12,60	12,38	24,46	41,89
Canal Voz	11	10	17	16	14	54,75	55,13	66,82	35,19	66,52
Xamalú	-	2	1	-	-	36,17	61,40	62,60	94,73	79,06
Cinemar	5	4	3	-	-	67,81	56,36	56,80	46,88	80,53
Continental	-	-	-	35	40	-	-	-	94,72	95,97
Sodinator	-	6	8	8	-	-	72,01	63,90	62,48	68,69
Vaca	3	4	4	25	3	56,89	52,68	50,35	90,43	67,85
Vía Láctea	2	3	9	-	-	69,98	62,35	92,27	87,92	90,41
Zenit	9	18	11	10	12	80,93	84,65	79,55	81,84	87,62
ZircoZine	3	3	1	-	-	41,94	56,00	46,88	100,30	38,77

Fonte: elaboración a partir dos datos que as empresas entregan no Rexistro Mercantil procesados por SABI.

Unha tendencia aínda máis sobranceira rexístrase na actividade económica das principais editoriais galegas, que, no seu conxunto e nese mesmo período de 2008-2013, perden un 43 % do seu negocio. Tamén destaca a perda

de emprego e o seu incremento no nivel de apancamento, segundo os datos rexistrados polas editoras (todas elas pequenas e microempresas). Para reflectir a tendencia xeral, coma no caso das produtoras, recolléronse os datos dunha mostra diversa –aínda que non completa– de empresas dos sectores da produción de libros e audiovisual.

Cadro 19. Ingresos e resultados das editoriais galegas

Empresa	Ingresos das contas segundo R. Mercantil					Resultados das contas segundo R. Mercantil				
	Anos	2013	2012	2011	2008	2007	2013	2012	2011	2008
Editora 2.0*	155	144	296	340	-	2	6	5	-10	-
Alvarelllos	-	-	-	19	-	-	-	-	1	-
Andavira	186	193	236	252	242	0	1	14	2	3
Baía	349	407	464	509	421	0	1	4	6	5
Biblos	155	142	130	217	207	-12	-15	-12	-1	-8
Difusora	4	16	44	131	159	1	1	4	28	2
Linteo	70	2558	1543	51	202	-15	-16	-47	-46	-4
Do Castro	-	-	-	95	170	0	0	0	-173	-165
Do Cumio	364	317	439	554	369	9	-59	21	36	10
Laovento	29	50	89	91	94	-30	-21	-7	-9	1
Lea	2	12	18	52	66	-14	-16	-16	1	3
Lóstrego	7	16	17	-	-	-19	6	4	-	-
Nigra Trea	121	160	232	393	339	-5	-5	-4	9	12
Obradoiro	500	482	446	512	427	1	1	0	1	1
Danú	-	-	150	23	40	-	-	2	0	0
Everest Gal.	96	88	114	165	162	-48	-34	-32	1	2
Galaxia	1403	1505	1919	2164	1941	-35	-123	9	23	23
Galicia Media	586	797	817	1197	2377	-29	26	67	23	198
Netbiblo	-	376	533	600	342	-	1	1	1	0
Novosvieiros	60	169	451	293	620	-69	-39	-1	-84	12
Primerapersona**				35	59				-33	-18
Toxosoutos	263	315	369	531	494	-29	-3	-5	2	1
Tris Tram	1	2	5	19	20	0	0	0	-2	0
Xerais	1796	1807	2021	2921	2679	-304	-187	-362	-155	-87
El Patito***	-	-	149	105	-	-	-	0	-27	-
Galinova	1070	1281	1376	1444	1212	448	512	493	622	475
Hércules	1284	1328	2232	2875	3350	-264	-367	2	72	251
Ideaspropias	574	718	1148	1633	1259	13	32	44	192	180
Kalandraka	2000	1823	2084	2157	1884	65	25	34	22	42
Nova Galicia	594	507	643	822	1099	-7	3	1	31	32
OQO	776	596	959	1100	691	60	8	51	32	38
Ouvirmos	61	105	104	195	132	5	9	1	31	1
Sotelo	99	117	106	308	350	4	-7	-13	8	14
Teófilo	346	678	631	962	821	-206	5	6	9	9
TresCtres****	-	-	-	385	990	-	-	-	3	38
Xerme	772	949	721	861	781	89	-53	4	-792	296

Fonte: elaboración propia con cifras das contas presentadas no Rexistro Mercantil e procesadas por SABI. \* Reverso Comunicación Cultura e Lingua SL \*\* Monllor y Gey editores SL \*\*\* Fausto Deseño Asociados \*\*\*\* 314 Euroedicións SL.

A actividade destas empresas está directamente relacionada co investimento e gasto cultural. En 2013, segundo a enquisa de orzamentos familiares realizada polo Instituto Nacional de Estadística, o gasto cultural en España ascendeu a 12 261,7 millóns de euros, un 2,5 % do destinado a bens e servizos en xeral. Os equipamentos audiovisuais e de Internet (43,9 %) representan o maior volume, seguido dos servizos culturais (33,6 %) e os libros e publicacións periódicas (15,8 %). Galicia está por baixo da media de España en gasto cultural (arredor de 600 euros ao ano por fogar). Segundo a enquisa de hábitos e prácticas culturais, os máis frecuentes son escoitar música, ler e ir ao cine, con taxas do 84,4 %, 58,7 % e 49,1 %, respectivamente.

A produción editorial española aumentou en 2014 un 1,9 por cento con respecto ao ano anterior, ao pasar de 89 130 en 2013 a 90 802 libros. O aumento foi maior (un 3,7 %) na publicación de libros en papel (68 378 en 2014 fronte a 65 942) mentres a edición noutros soportes (entre eles o dixital) descendeu nun 3,3 % (22 424 títulos fronte a 23 188 en 2013). A edición dixital representa o 25 % da publicación editorial española, cun volume de actividade económica por riba dos 75 millóns de euros, aínda que de momento a súa facturación non pasa do 5 % da actividade económica total do sector.

A edición en galego representa o 2,1 % do total; en éuscaro, o 2 %; en valenciano, o 1,4 %; en catalán, o 9,9 %, e en castelán, o 84,5 %. Durante 2014 editáronse en Galicia 2877 libros, nas provincias da Coruña (1421), Pontevedra (1321), Ourense (78) e Lugo (57). Esta última provincia foi a única que rexistrou un descenso (-49,1 %) no número de publicacións. O sector editorial en Galicia, como se aprecia nos seus resultados e apañamento, é feble e inestable.

Cadro 20. Emprego e endebedamento das editoriais galegas

Empresa	Emprego segundo datos do Rexistro					Mercantil Porcentaxes de endebedamento				
	Anos	2013	2012	2011	2008	2007	2013	2012	2011	2008
Editora 2.0	2	4	8	10	-	92,53	95,27	99,86	100,22	-
Alvarellos	-	-	-	2	-	-	-	-	7,88	-
Andavira	1	1	1	2	-	77,77	79,02	77,28	84,92	87,22
Baía	-	3	3	-	-	91,24	83,32	81,44	85,39	84,96
Biblos	3	2	2	2	2	41,60	31,03	30,87	29,81	27,85
Difusora	1	-	-	1	2	16,30	14,25	29,29	63,23	93,49
Linteo	3	2	2	2	1	0,22	3,58	0,26	1,52	65,78
Do Castro	-	-	-	5	6	251,43	240,60	240,47	233,08	84,96
Do Cumio	3	5	6	7	4	67,85	73,86	69,03	77,64	82,89
Laiovento	1	1	1	1	1	57,70	28,76	15,91	77,52	72,55
Lea	-	1	1	2	2	184,03	139,37	94,78	28,18	34,65
Lóstrego	-	-	-	-	-	5,73	5,94	8,33	-	-
Nigra Trea	2	2	4	2	2	94,36	92,27	89,84	50,01	52,19
Obradoiro	6	5	4	4	4	56,02	49,74	52,28	61,19	46,23
Danú	-	-	-	-	-	-	-	72,98	71,80	65,68
Everest Gal.	2	2	3	3	2	116,64	107,66	106,27	70,63	80,19
Galaxia	16	19	19	17	18	49,10	39,62	38,87	51,40	52,65
Galicia Media	4	3	4	3	4	12,18	21,05	14,02	32,96	39,86
Netbiblo	-	1	1	2	2	-	97,13	97,84	97,80	97,84
Novosvieiros	2	-	8	8	8	180,77	134,48	118,50	105,06	91,98
Primerapersona	-	-	-	1	1	-	-	-	89,98	93,69
Toxosoutos	4	3	4	5	5	100,09	95,25	94,96	94,38	94,90

Empresa	Emprego segundo datos do Rexistro					Mercantil Porcentaxes de endebedamento				
	2013	2012	2011	2008	2007	2013	2012	2011	2008	2007
Tris Tram	-	-	-	-	1	84,22	83,87	83,40	77,79	69,60
Xerais	14	14	14	16	14	91,40	88,01	94,33	58,58	50,29
El Patito	-	-	2	3	-	-	-	68,82	107,58	-
Galinova	4	3	3	4	3	12,62	17,32	17,87	21,42	24,26
Hércules	22	27	29	36	37	11,66	10,05	8,90	16	13,85
Ideaspropias	11	13	17	-	-	53,00	55,25	64,17	67,11	66,83
Kalandraka	13	12	14	16	14	60,11	65,14	71,01	65,50	70,19
Nova Galicia	6	7	12	13	-	35,11	28,63	31,32	24,88	30,65
OQO	8	9	9	5	5	57,62	66,73	65,18	88,17	89,31
Ouvirmos	1	2	2	2		58,20	64,99	73,44	67,45	89,54
Sotelo	2	2	2	2	2	98,08	99,04	97,82	97,33	98,49
Teófilo	4	8	6	9	9	150,97	69,55	78,30	86,88	82,19
TresCtres	-	-	-	3	1	-	-	-	48,62	42,43
Xerme	-	-	-	-	-	83,67	113,44	98,63	156,31	67,36

Fonte: elaboración propia con datos das contas do Rexistro Mercantil procesadas por SABI de Informa.es.

## CONCLUSIÓN

Concluimos con intención futurista, pero non agoireira. A transición dixital avanza de forma incuestionable. Os medios de comunicación e as industrias culturais tradicionais teñen por diante unha década de retos inevitables. As proxeccións de cambio nos consumos dos produtos en papel, dos sistemas de difusión e modelos de negocio tradicionais son bastantes contundentes. A fragmentación das audiencias tradicionais e a obsolescencia das vellas tecnoloxías (posibilidade de desaparición da televisión dixital terrestre en 2025-30) poñen ás organizacións audiovisuais na carreira de dez anos para adaptarse á supervivencia en Internet. Iso é o que aventa o informe da nova Carta Real da BBC para o seu período de 2017-2027.

Esa supervivencia é máis vital para as radiotelevisións públicas porque as súas actuais estruturais están máis anquilosadas, a gobernanza máis burocratizada, o modelo de financiamento máis deteriorado e as políticas de regulamentación máis desorientadas. Porén, os medios de comunicación e servizos audiovisuais, tanto públicos como privados, son elementos esenciais de interacción social, simbólica e económica dos que as sociedades modernas non poden claudicar. Por iso, as políticas institucionais europeas, estatais e rexionais deben volver á reflexión dura sobre a importancia do seu valor estratéxico para os próximos anos.

O dilema do cambio nas organizacións tradicionais seguramente é o reto máis transcendente. Saber como, canto e cando cambiar é o gran dilema. Pero é un dilema que ten que ser dinámico e non estático. É o dilema da innovación e do talento da xestión. As organizacións tradicionais teñen grandes dificultades para acoplarse á innovación disruptiva (non poden abandonar os vellos modelos de negocio e adaptar os novos porque estes aínda non son rendibles e aqueles xa non producen o suficiente para a sustentabilidade) pero non poden abdicar da innovación adaptativa.

Mirando o noso territorio máis próximo, ese reto institucional e innovador aínda se presenta máis transcendente se observamos as perspectivas económicas e estratéxicas das distintas organizacións. A nova década dixital é aínda máis transcendente para a nosa cultura e identidade galegas. Trátase, pois, de poñer conciencia e visión de como pode ser e como debería ser a comunicación e as industrias culturais da Galicia de 2025. Un compromiso que abrangue as propias organizacións, as políticas institucionais e, tamén, a nosa sociedade no seu conxunto.

## RECOÑECEMENTO DA INVESTIGACIÓN

Os resultados deste artigo forman parte das actividades de investigación promovidas a través da Rede XESCOM (R2014/026 XESCOM), aprobada pola Consellería de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria da Xunta de Galicia; das tarefas exploratorias do proxecto do Programa estatal de Fomento da Investigación Científica e Técnica de Excelencia, subprograma estatal de Xeración de Coñecemento do Ministerio de Economía e Competitividade de España sobre «Indicadores de gobernanza, financiamento, rendición de contas, innovación, calidade e servizo público das RTV europeas aplicables a España no contexto dixital» (Referencia CSO2015-66543-P); e do Programa Prometeo da Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnoloxía e Innovación (SENESCYT) de Ecuador, desenvolvido na Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) e na Pontificia Universidad Católica de Ibarra (PUCESI).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AETHA (2014): «Future use of the 470-694 MHz band. Report for Abertis, Arqiva, BBC, BNE, EBU and TDF», 31 de outubro.
- ALLE, Verna / Oliver SCHWABER (2011): *Value Networks and the true nature of collaboration*, ValuetNet Works, ed. (<http://www.valuenetworksandcollaboration.com/>).
- BAUWENS, Michel (2015): *Sauver le monde. Vers une économie post-capitaliste avec le peer-to-peer*, París, Éditions Les Liens qui Libèrent.
- BENGHOZI, Paul-Jean (2011): *Télévision, l'ère du numérique*, París, La Documentation Française.
- BOYD, Danah M. / Nicole B. ELLISON (2007): «Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship», *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- BURNLEY, Richard (2015): *Public Fundic Principles for Service Media*, EBU (<http://www3.ebu.ch/home>).
- BUSTAMANTE, Enrique (1999): *La television económica. Financiación, estrategias y mercados*, Barcelona, Gedisa.
- CALMARD, Pierre (2015): *L'homme à venir. Comment le numérique va nous transformer*, París, Éditions Télémaque.
- CAMPOS-FREIRE, Francisco (2012): «Modelos de financiación de las televisiones públicas autonómicas», en Juan Carlos Miguel de Bustos / Miguel Ángel Casado del Río (coords.), *Televisión autonómica. Evolución y crisis del modelo público de proximidad*, Barcelona, Gedisa.
- CAMPOS FREIRE, Francisco. (coord.) (2011): *El nuevo escenario mediático*, Zamora / Sevilla, Comunicación Social.
- CASTELLS, Manuel (2009): *Comunicación y poder*, Madrid, Alianza Editorial.
- CELAYA, Javier et al. (2014): «Nuevos modelos de negocio en la era digital». Estudio elaborado por Dosdoce.com para CEDRO con motivo do lanzamiento da plataforma Conlicencia.com ([www.dosdoce.com](http://www.dosdoce.com)).
- CHRISTENSEN, Clayton M. (1997): *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business Press.
- CHRISTENSEN, Clayton M. (2014): «Disruptive Innovation», en Mads Soegaard / Rikke Friis Dam (eds.), *The Encyclopedia of Human-Computer Interaction, 2nd Ed.*, Aarhus, Denmark, The Interaction Design Foundation ([https://www.interaction-design.org/encyclopedia/disruptive\\_innovation.html](https://www.interaction-design.org/encyclopedia/disruptive_innovation.html)).
- CHRISTENSEN, Clayton M. / Joseph L. BOWER (1995): «Disruptive Technologies: Catching the Wave», en *Harvard Business Review* (<https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>).
- CNMC (2014): «Informe económico de las telecomunicaciones y del sector audiovisual 2014» ([www.cnmc.es](http://www.cnmc.es)).
- DAVENPORT, Thomas H. / John C. BECK (2002): *La economía de la atención: el nuevo valor de los negocios*, Barcelona, Paidós.
- DCMS (2015): «BBC Charter Review Public Consultation 16 July-8 October 2015», Department for Culture, Media and Sport (<https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-culture-media-sport>).
- DIGITAL FUTURE (2014): *The 2014 Digital Future Report. Surveying The Digital Future. Year Twelve*, Annenberg School Center for the Digital Future, University of Southern California. Jeffrey I. Cole director World Internet Project, Michael Suman, Phoebe.
- DIRECTIVAS UE: 89/552/CEE de la TV Sin Fronteras, 2007/65/CE de Servicios de Comunicación Audiovisual e 2010/13/UE de Medios Audiovisuales ([www.europa.eu](http://www.europa.eu)).
- DONDERS, Karen (2011): *Public service media and policy in Europe*, Londres, Palgrave Macmillan.
- DONDERS, Karen / Hallvard MØE (2011): «Exporting the Public Value Test: The Regulation of Public Broadcasters' New Media Services across Europe», Göteborg, Nordicom.
- DOYLE, Gillian (2012): «Economía audiovisual: los mercados audiovisuales en la Unión Europea», *Quaderns del CAC*, 38, vol. XV (1), 15-24.
- EBU (2012): «EBU Viewpoint PSM Funding», EBU-UER, European Broadcasting Union (EBU) (<http://www3.ebu.ch/home>).
- ERICSSON (2015): «TV and Media 2015. The empowered TV and Media consumer's influence» (<http://www.ericsson.com/res/docs/2015/consumerlab/ericsson-consumerlab-tv-media-2015.pdf>).
- FERNÁNDEZ LOMBAO, Tania / Francisco CAMPOS FREIRE (2013): «La Responsabilidad Social Corporativa en las radiotelevisiónes públicas en Europa», *Cuadernos Info*, Chile, 33, 145-157. DOI 107764/cdi. 33.530.
- FINE, Charles H. (2000): *El nuevo ciclo empresarial. Ventajas competitivas en la era de la velocidad*, Barcelona, Paidós.
- FLICHY, Pierre (1980): *Les industries de l'imaginaire: pour une analyse économique des médias*, París, INA.
- FUCHS, Christian (2014): «Medios sociales y esfera pública», *Telos*, 98, xuño-setembro.
- GOYANES, Manuel (2013): «Estrategias y modelos de negocio: Aclaración de conceptos y terminología de la prensa en Internet», *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 1, 419-431.



- HALLIN, Daniel C. / Paolo MANCINI (2008): *Sistemas mediáticos comparados. Tres modelos de relación entre los medios de comunicación y la política*, Barcelona, Editorial Hacer.
- IOSIFIDIS, Petros (2010): «Servicio público de televisión en Europa», *Infoamérica*, Málaga ([www.infoamerica.org/icr/n03-04/iosifidis.pdf](http://www.infoamerica.org/icr/n03-04/iosifidis.pdf)).
- IOSIFIDIS, Petros (2011): «Growing pains? The transition to digital TV in Europe», *European Journal of Communication*, 26(1), 3-17.
- JENKINS, Henry (2006): *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, Nova York, New York University Press.
- JOST, FRANÇOIS (2011): «Place du produit télévisuel dans l'espace public et l'espace social», en J.-Ch. Paracuellos / P.-J. Benghozi, *Télévision, l'ère du numérique*, París, La Documentation Française.
- KEVIN, Deirdre (2015): *Snapshot: Regional and local television in Spain*, European Audiovisual Observatory.
- KEVIN, Deirdre (2015): *Snapshot: Regional and local television in United Kingdom*, European Audiovisual Observatory.
- LANGE, André (2011): «Convergence et diversité des systèmes européens», en J.-Ch. Paracuellos / P.-J. Benghozi, *Télévision, l'ère du numérique*, París, La Documentation Française.
- LÉVY, Pierre (2007): *Cibercultura. La cultura de la sociedad digital*, Barcelona, Anthropos.
- LLORÉNS MALUQUER, Carlos (2008): «Las políticas de Internet de RTVE y la BBC: la redefinición e implementación del servicio público en los nuevos medios», *EPTIC, Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación*, X(2) ([www.eptic.com.br](http://www.eptic.com.br)) [última consulta: 20/9/2014].
- LÓPEZ CEPEDA, Ana María (2010): *Órganos de control e xestión da Radiotelevisión pública estatal e autonómica en España. A cualificación e profesionalidade de Directores xerais, Consellos de Administración, Comisións de Control Parlamentario e Consellos Audiovisuais*, tese de doutoramento, Facultade de Ciencias da Comunicación, Universidade de Santiago de Compostela.
- LÓPEZ GARCÍA, Xosé (2010): *La metamorfosis del periodismo. Historia de lo que permanece y de lo que cambia en el ciberperiodismo del tercer milenio*, Zamora / Sevilla, Comunicación Social.
- MANOVICH, Lev (2005): *El lenguaje de los nuevos medios de comunicación: la imagen en la era digital*, Barcelona, Paidós.
- MANOVICH, Lev (2008): *Software takes command*, Nova York, Georgetown University (<http://faculty.georgetown.edu/irvinem/theory/Manovich-Software-Takes-Command-ebook-2008-excerpt.pdf>).
- MANOVICH, Lev (2013): *Software Takes Command (International Texts in Critical Media Aesthetics)*, Nova York, Blomsbury.
- MARZAL FELICI, Javier / Jessica IZQUIERDO CASTILLO / Andreu CASERO RIPOLLÉS (eds.) (2015): *La crisis de la televisión pública. El caso de RTVV y los retos de la nueva gobernanza*, Barcelona, Aldea Global.
- MATTELART, Armand (2007): *Historia de la sociedad de la información*, Barcelona, Paidós.
- MECD (2015): «Anuario de Estadísticas Culturales 2014 | Principales resultados», Ministerio de Educación, Cultura e Deporte (<http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/libro.html>).
- NEGROPONTE, Nicholas (1995): *Ser digital*, Bos Aires, Atlántida.
- NOGUERA VIVO, José Manuel (2012): *Redes y periodismo*, Barcelona, UOC.
- NOGUERA VIVO, José Manuel (2014): *Economía de la participación*, Madrid, Fundación EOI.
- NYT (2014): *Innovation, The New York Times* (<http://www.nytimes.com/>).
- OBS (2014): *Yearbook 2014. Television, cinema, video on-demand audiovisual services-the pan-European picture*, European Audiovisual Observatory, pdf.
- OSTERWALDER, Alexander (2004): *The Business Model Ontology. A proposition in a design science approach*, Lausanne, Université de Lausanne, tese de doutoramento.
- OSTERWALDER, Alexander / Yves PIGNEUR / Christopher L. TUCCI (2005): «Clarifying Business Models: origins, present, and future of the concept», *Communications of the Association for Information Systems*, 15.
- PICARD, Robert G. (2014): «Twilight or New Dawn of Journalism. Evidence from the changing news ecosystem», *Journalism Studies*, 15, 5.
- PICARD, Robert G. / Paolo SICILIANI (eds.) (2013): *Report. Is there Still a Place for Public Service Television? Effects of the Changing Economics of Broadcasting*, Oxford, Reuters Institute for the Study of Journalism / BBC Trust / Universidade de Oxford.
- PRADO, Emili (2015): «La televisión pública», en Javier Marzal Felici / Jessica Izquierdo Castillo / Andreu Casero Ripollés (eds.), *La crisis de la televisión pública. El caso de RTVV y los retos de la nueva gobernanza*, Barcelona, Aldea Global.
- PUPPIS, Manuel (2010): «Media Governance: A New Concept for the Analysis of Media Policy and Regulation», *Communication, Culture & Critique*, 3(2), 134-149.

- PUPPIS, Manuel (2012): «Between independence and autonomous adaptation: The Europeanization of television regulation in non-EU member states», *Communications. European Journal of Communication Research*, 37(4), 393-416. DOI: 10.1515/commun-2012-0022.
- PUPPIS, Manuel / Martino MAGGETTI / Fabrizio GILARDI / Jan BIELA / Yannis PAPADOPOULOS (2014): «The Political Communication of Independent Regulatory Agencies», *Swiss Political Science Review*, 20(3), 388-400.
- PWC (2015): «Global Entertainment and Media Outlook 2015-2019» ([www.pwc.com](http://www.pwc.com)).
- REPORT REUTERS DIGITAL (2014): «News Report 2014 Tracking The Future of News», Reuters Institute Digital, Reuters Institute for the Study of Journalism.
- RUSHKOFF, Douglas (2014): «The next Big think. On the economy likes», *Rhapsody Magazine* ([http://www.rushkoff.com/storage/Rhapsody %20magazine %20\\_\\_ %20Apr %202014 %20 %20Ink %20eMagazines.pdf](http://www.rushkoff.com/storage/Rhapsody%20magazine%20__%20Apr%202014%20%20Ink%20eMagazines.pdf)).
- SABI (2014): Base de datos de Análisis de Balances Ibéricos de Empresas (<http://sabi.bvdep.com/ip/>).
- WAN (2014): «World Trends Database», Asociación Mundial de Diarios, WAN-IFRA ([www.wan-ifra.org](http://www.wan-ifra.org)).
- WNMN (2014): «Global Digital Media Trendbooks 2014», World News Media Network ([www.wnmn.org](http://www.wnmn.org)).