Las estrategias de la BBC y de RTVE

POR **JUAN LUIS MANFREDI-SÁNCHEZ**

Este artículo plantea un marco teórico de referencia para la actuación de las televisiones públicas europeas atendiendo a las estrategias desplegadas por RTVE y la BBC. Junto al esclarecimiento de la misión de estos operadores, se presta especial atención a las posibilidades de su desarrollo en Internet.

Las televisiones públicas europeas se enfrentan a una transformación estructural del sector similar a la surgida en la década de los años 80 tras la desregulación y la liberalización del espectro radioeléctrico. En esta ocasión el desafío es mayor, debido a que la razón de un servicio público de televisión está mucho más basada en el ámbito analógico, el mundo del espectro radioeléctrico y la publicidad limitados (McGonagle, 2001 : 6). La proliferación de la televisión digital, el impacto de Internet y la llegada de los servicios interactivos han desconcertado a los operadores públicos, que han seguido una política errática de programación, cuyo objetivo ha sido optimizar la relación coste-eficiencia, la popularización de los contenidos, la externalización de servicios y la venta de activos.

Desde la especialidad de la estructura de la información, en el entorno actual, las televisiones públicas son más necesarias que nunca, porque existe un peligro real de oligopolio vertical y horizontal del mercado y porque en veinte años de liberalización las funciones políticas y sociales de la comunicación han sido escasamente atendidas por los operadores comerciales. «El crecimiento hipercomercial de los medios, la concentración de la propiedad y la presión para fusionar noticias con entretenimiento son ejemplos de cómo la ?amable? industria de medios para el consumidor es diferente de la necesidades del ciudadano. El resultado es una esfera pública disminuida ?el espacio discursivo que es un componente central en la sociedad democrática? y una democracia debilitada» (Croteau y Hoynes, 2001 : 208). La reconfiguración del audiovisual conduce a un replanteamiento de la misión de la televisión pública como motor

Fundación Telefónica
Telefónica

de las políticas públicas de comunicación. La tecnología digital se presenta como la oportunidad para establecer un liderazgo estratégico y unas políticas para el conjunto de la sociedad.

Dos estrategias antitéticas

La Radio Televisión Española (RTVE) y la British Broadcasting Corporation (BBC), dos grupos públicos europeos de referencia, han asumido el compromiso de liderar la migración y de expandir sus obligaciones hacia el mundo digital como corazón del ecosistema nacional de medios con distinto éxito.

En España, la cuestión había permanecido prácticamente inédita, a pesar de lo expuesto en la disposición adicional decimosexta de la Ley 24/2001 de Medidas fiscales, administrativas y del orden social que instaba explícitamente a la promoción activa del desarrollo de la Sociedad de la Información mediante la participación en el desarrollo tecnológico, la utilización todas las vías y medios de distribución y difusión, las nuevas técnicas de producción y difusión de programas y los servicios de comunicación audiovisual, el desarrollo de nuevos servicios, incluidos los digitales y *online*, y el acercamiento de los servicios y actuaciones de las diferentes Administraciones Públicas a los ciudadanos.

El *Informe para la Reforma de los Medios Públicos de Titularidad Estatal* (2005 : 79) entra a fondo en la cuestión y recupera la idea de que la televisión pública es la locomotora de la migración a la era digital. Argumenta que los objetivos de servicio público «plenamente vigentes necesitan sin embargo de una adecuación a las circunstancias nacidas de la evolución del entorno tecnológico y socioeconómico, de forma que sus actividades en un mundo digital, presididas por el interés general y la rentabilidad social, y por los principios inherentes a su tradición de servicio público, resulten adaptadas al mismo tiempo a la finalidad de una Sociedad de la Información y del Conocimiento, para todos los ciudadanos». Para el cumplimiento de la nueva misión, «RTVE debe jugar un papel de liderazgo estratégico en la Era Digital, asociándose con otras cadenas, públicas y privadas, para actuar como motor del desarrollo de la digitalización de las ondas hertzianas en España y, finalmente, como acelerador de la extensión de la Sociedad de la Información» (*Informe para la Reforma*?, 2005 : 120).

Este marco teórico de referencia se ha plasmado en la Ley 10/2005, de 14 de junio, de Medidas urgentes para el impulso de la televisión digital terrestre, de liberalización de la televisión por cable y de fomento del pluralismo. La norma autoriza la emisión en analógico hasta el 3 de abril de 2010, impulsa la creación de un nuevo canal analógico de televisión y no resuelve la dispersión legal. No se ha desarrollado un marco específico para que el grupo RTVE actualice el Estatuto de 1980. El Real Decreto 944/2005, de 29 de julio, que establece el Plan técnico nacional de la TDT, convierte al grupo en la locomotora de la migración mediante la concesión de un múltiplex completo con cuatro canales en abierto y servicios conexos, más un programa, así como un segundo múltiplex tras la esperada reforma. Se trata de una decisión estratégica errónea, porque no se ha resuelto la definición de servicio público audiovisual en el entorno de la sociedad informacional, la determinación de un catálogo de obligaciones

Fundación Telefónica
Telefónica

específicas, el establecimiento de unas pautas de comportamiento ni la cuestión de la financiación y la deuda. Sin este marco estamos abocados al fracaso de la transición digital.

Por otro lado, el británico Departament for Culture, Media and Sport editó en 2000 el libro blanco *A New Future for Communications* que señalaba los objetivos del servicio público audiovisual y exploraba las tendencias de la industria en la siguiente década. El documento defendía el mantenimiento del servicio público audiovisual como núcleo de la televisión digital terrestre y abogaba por completar la migración digital antes de 2010. El método propuesto por el Gobierno laboralista se basaba en el fomento de un mercado fuertemente competitivo, la garantía del acceso universal y de la capacidad de elección entre una amplia gama de servicios de calidad, así como la protección de los derechos individuales mediante la creación de la Office of Communications. Junto a las propuestas procedentes de la Administración, la BBC ha publicado numerosos documentos que defienden la televisión digital, la interactividad y la web como extensiones naturales del servicio público audiovisual (Graham y Davies, 1997).

La revolución que supone el mundo digital implica un replanteamiento del método de financiación. En tanto que la audiencia se atomiza, se dificulta la justificación de un canon por un servicio público no diferenciado dentro de la oferta digital. Para contrarrestar esta corriente de pensamiento, la BBC se ha posicionado estratégicamente como fuente de diversidad audiovisual y defensora de los valores democráticos (BBC, 2004a), al tiempo que incrementa el valor del dinero empleado en el pago del canon. El objetivo número cinco de la revisión anual de la Corporación se fundamenta en la filosofía del *value for money*, que asegura que se destina el dinero público a las actividades propias de su misión, que estrecha la relación entre el operador y la audiencia y que optimiza los procesos de gestión empresarial (BBC, 2005 : 18).

Respuestas ante el nuevo escenario

El reto consiste en la necesidad de definir claramente cuál es la misión de la televisión pública, establecer criterios e indicadores de cumplimiento de las obligaciones del interés público, disponer métodos de financiación a largo plazo y políticas de revisión a largo plazo para conocer el alcance de la acción audiovisual pública. Así lo exige también el acervo comunitario que insta a la definición de las tareas específicas de cada misión con indicadores cualitativos y cuantitativos para que el servicio público sea transparente. RTVE no ha comenzado su revisión y ya está inmersa en la nueva etapa de la televisión europea, mientras que la BBC está preparada para el cambio.

En el arquetipo ideal, la acción audiovisual pública se integra en el modelo de esfera pública que considera a los individuos como ciudadanos con necesidades de comunicación y no únicamente como consumidores. Los recursos económicos y financieros se destinan al cumplimiento de la misión encomendada, que incluye la promoción de la ciudadanía activa. En el ámbito de la producción, una televisión de esfera pública fomenta la innovación y la diversidad mediante la contratación de contenidos a todo tipo de productoras. Este modelo compensaría la mercantilización de la televisión privada (Croteau y Hoynes, 2001 : 35). (Ver cuadro (1)).

Fundación Telefónica
Telefónica

Las posibilidades de Internet

Los objetivos de la televisión pública en Internet se enmarcan en las líneas de las políticas públicas de comunicación y cultura. Las acciones conducentes al desarrollo de Internet y otros servicios de la SI tienen que comprenderse dentro de la gestión integral de la empresa pública de radio y televisión. El liderazgo de las televisiones públicas en materia de tecnología es una característica natural, ya que es una fuente de imposición de estándares tecnológicos y popularización de patrones de consumo. Del transistor a la TDT, ninguna tecnología ha escapado al influjo de los operadores públicos.

No se concibe que la versión *online* de un operador público se separe de su matriz. Antes al contrario, se trata de desarrollar un modelo sinergético que convierta las páginas de los operadores públicos en portales de referencia para los ciudadanos y permita crear nuevos nichos de negocio. Desde el punto de vista ciudadano, la televisión pública actúa de guía en los nuevos medios sobre los cimientos del valor de la marca y la credibilidad de los operadores públicos. Los servicios informativos merecen especial atención porque permiten al ciudadano elegir cómo y cuándo acceder a un dato, una noticia o una entrevista. El mundo *online* permite esta redefinición por su capacidad de actualización inmediata, la profundidad del análisis, la interactividad, la creación de esfera pública y la gama de productos ofrecidos.

En el plano económico, la expansión hacia Internet y otras tecnologías responde a la necesidad de incrementar la cadena de valor que se manifiesta en la propia empresa y en la creación de un tejido empresarial fuerte. La actividad empresarial de los operadores públicos en Internet tiene un impacto significativo en la economía del conocimiento. La toma de decisiones de la dirección general puede fomentar la industria local o convertirse en un freno para el desarrollo de la actividad empresarial.

La cuestión de los contenidos

En el ámbito del mercado *online*, los operadores públicos actúan como uno de los principales demandantes de contenidos. Como motor de la economía local, los operadores públicos tienen que comprometerse en la compra y distribución de contenidos ajenos para la radio, la televisión y el multimedia. La producción externa fomenta la creatividad y el dinamismo de la industria audiovisual, sobre todo cuando las televisiones públicas ya no mantienen el monopolio sobre la producción, la programación y la difusión. La saludable externalización pasa por la diversificación de los encargos, de manera que no se repitan los vicios analógicos (productoras girasol o trasvase de directivos de cadenas públicas a privadas) y se fomente la innovación y la creatividad. Sin la adecuada estimulación por parte de los operadores públicos, el mercado ha tendido durante los últimos veinte años a los abusos de posición dominante, la fragmentación de las audiencias, la concentración de la propiedad y el incremento de la brecha digital (BBC, 2003 : 9-15). La contribución pasiva de los operadores públicos pasa por el compromiso legal, cuantificado, de la adquisición de productos locales producidos por empresas radicadas en el territorio político administrativo. La demanda constante favorece la expansión del círculo

Fundación Telefónica
Telefónica

virtuoso de la producción audiovisual porque ampara la inversión privada y fomenta la producción independiente. La operación comercial de compra de derechos no debe confundirse con la subvención a fondo perdido, sino que debe estimular la industria mediante unos criterios publicados y disponibles para todos los interesados.

Como oferente de contenidos audiovisuales, se abre una nueva vía de distribución a escala mundial. Es preciso desarrollar un área de venta de contenidos para todas las cadenas de radio y televisión del planeta: noticias, exclusivas, documentación, imágenes de archivo, biografías de personalidades relevantes, entre otros productos, son demandados continuamente. La venta directa ahorra costes a la compañía y aumenta los ingresos procedentes de este capítulo. A escala ciudadana, la tecnología permite pasar del ordenador personal a la televisión, por lo que la descarga de contenidos (películas, documentales, dibujos animados, pero también un informativo semanal) favorecerá la libertad del ciudadano para consumir tales productos a cualquier hora del día. El objetivo final de las acciones tiene que ser la creación y la consolidación de la industria propia, que garantice la autonomía audiovisual y económica. Como resultado del reposicionamiento estratégico, las empresas públicas de televisión impulsarían un núcleo de creación de contenidos (*content creation hub*) para la industria de la televisión, la informática y las telecomunicaciones. Estos nuevos productos, cercanos a la televisión bajo demanda, exigen un estudio preciso de las necesidades de los usuarios, que no demandan específicamente este servicio. La función de la televisión pública, en todo caso, pasa por la coordinación y la estandarización de las aplicaciones tecnológicas y los contenidos. Se trata de una función que agita el mercado.

El impacto puede ser negativo para los operadores privados cuando no están en las mismas condiciones. La desaparición de una compañía privada o la desinversión es perjudicial para el mercado y para el ciudadano, porque se eliminan posibilidades de elección. *Sensu contrario*, la falta de inversión de los operadores públicos puede lastrar el cumplimiento del servicio público. En Reino Unido, la Corporación defiende la actividad comercial en tanto que «reflejan los valores de servicio público de la BBC» y porque «no explota su condición de financiación pública para asegurarse ninguna ventaja especial en el mercado» (BBC, 2004b). La experiencia de la TDT es significativa. La participación de la BBC en la plataforma *Freeview*, con dos múltiplex completos (8 canales de televisión y 10 de radio) y los servicios interactivos de *BBCi*, ha resultado un éxito y ha relanzado el crecimiento de la demanda de los servicios de TDT. A finales de 2005 se han alcanzado los cinco millones de abonados y ha aparecido *Top Up TV*, una segunda plataforma cien por ciento privada.

El empleo de un determinado *software* para el visionado o la comprensión de archivos prima una tecnología sobre otra. Esta actuación perjudica la libertad del mercado, por lo que se recomienda la utilización de procesos y herramientas basadas en el *software* libre y en instrumentos de código abierto. Estas herramientas son compatibles con aquellas realizadas por entidades privadas. Esta decisión favorece del mismo modo a la empresa privada, que conocerá de antemano cuál es la estrategia en los nuevos medios y podrá decidir qué dirección tomarán sus inversiones. Asimismo, la utilización de *software* de código abierto devuelve al ciudadano la capacidad de elegir frente a la imposición de un determinado grupo de aplicaciones informáticas en los equipos. La libertad de expresión, el acceso a la diversidad de fuentes y la pluralidad de opiniones, el acceso a la información pública y la diversidad audiovisual pasan también por la capacidad de elección y por la redistribución del poder

Fundación Telefónica
Telefónica

mediático. Los operadores públicos juegan un papel decisivo como contrapeso de las conglomerados, que por sus dinámicas son oligopólicos y excluyentes.

Las críticas desde el sector privado

Estas funciones son novedosas y ajenas a la visión tradicional del servicio público de televisión, y encuentran la oposición de numerosos actores privados que consideran que los operadores públicos no deben actuar en el espacio cibernético. En España, el bajo nivel de desarrollo de la actividad empresarial de RTVE, la baja tasa de demanda de los servicios digitales y la indiferencia de los grupos periodísticos justifican la ausencia de grupos opositores a la acción pública del ente. Un caso de libro fue la gestión del programa ?Operación triunfo?. El programa comenzó a emitirse en octubre de 2001 y fue un éxito de audiencia y de repercusión social. Las galas semanales fueron líderes de audiencia y modificaron la parrilla semanal de otras cadenas. La facturación del negocio superó, antes de las giras de verano, los 50 millones de euros, de los cuales sólo 10 millones acabaron en las arcas de RTVE, cuando quien hizo posible el concurso e invirtió 6 millones de euros en la producción del mismo fue la operadora pública de televisión. Se daba la circunstancia de que el formato había sido rechazado por las otras dos cadenas generalistas existentes, luego Televisión Española (TVE) estaba en una excelente posición para negociar sobre márgenes sin arriesgar capital propio. Vale Music y Manga Films pagaron los *royalties* a TVE, que repartió con Gestmusic en la proporción porcentual 60/40. Los beneficios procedentes de la publicidad tanto de los resúmenes como de las galas fueron exclusivos de TVE. El éxito se subraya al comparar la audiencia de la gala final con los programas más vistos de la historia de la televisión española en términos de impacto total. La gala final fue vista por 12.873.000 espectadores, cuando anteriormente sólo dos partidos de fútbol habían superado los 12 millones. A pesar de la demanda, TVE no abrió un canal propio en Internet, como sí realizó la productora Gestmusic (grupo Endemol) dentro de portalmix.com. La web oficial se convirtió en un sitio de referencia entre los millones de telespectadores que descargaban fotografías, vídeos y entrevistas a los concursantes. El programa estimulaba la visita a la web, porque obligaba a las nuevas estrellas a responder a correos electrónicos y participar en *chats*. Como éste, muchos otros programas cuentan con un público fiel que demanda unos contenidos *online* amplios y de acuerdo con la naturaleza del mismo. ?Redes? o ?Memoria de España? podrían completarse con contenidos, juegos educativos, foros de intercambio de documentos, crítica de novedades editoriales, etcétera.

En Reino Unido, el *lobby* British Internet Publishers? Alliance (BIPA), que defiende los intereses de empresas privadas con actividades mercantiles en la Red tales como Capital Radio, Chrysalis, Guardian Unlimited, Independent Digital o Telegraph Group Ltd., sostiene que el gobierno debería redefinir la extensión de las actividades de la BBC *online* para no perjudicar la expansión del mercado, aclarar cuál es el presupuesto destinado a los nuevos medios, limitar las actividades de autopromoción y *marketing* cruzado, y clausurar los servicios que se salgan de estas líneas. La definición del servicio público en Internet tiene que justificarse y diferenciarse sustancialmente de la oferta comercial, haciendo mención expresa de los deportes y la música *pop*, de manera que no se oferten productos existentes en otros sitios web. La BIPA invita a la BBC a desarrollar contenidos innovadores que no entren en conflicto con los intereses comerciales del sector privado, porque podría acusarla ante la Comisión

Fundación Telefónica
Telefónica

Europea de competencia desleal y de doble financiación. En la misma línea, el *lobby* solicitaba al gobierno valorar cuánto están distorsionando de hecho o potencialmente estas actividades la base comercial de los servicios de Internet. Con este objetivo, proponía el establecimiento de unos criterios cualitativos y cuantitativos asimilables a los ya desarrollados en la Royal Charter para la televisión y la radio (British Internet Publishers? Alliance, 1999).

Los temores del *lobby* se han manifestado infundados. Seis años después de la autorización gubernamental para la creación de la sección *online* de la Corporación, la consultora KPMG publicó en junio de 2003 un revelador informe sobre la actividad de los servicios digitales públicos (KPMG, 2003). En primer lugar, la BBC no compite en los mercados de servicios proveedores de Internet ni realiza transacciones de comercio electrónico, que representan más del 97 por ciento de los ingresos del sector. Los sitios web vinculados a la BBC no obtienen ingresos derivados del mercado de la publicidad *online*. Seguidamente, los contenidos gratuitos podrían perjudicar a empresas privadas que ofertan productos de pago. Pero lo cierto es que se trata de un actor más dentro de la amplia gama que se puede encontrar en la Red y que proliferan versiones de pago de otros medios que sí tienen éxito. En el ámbito de los ingresos procedentes de la publicidad, la Corporación captó en torno al 2,2 por ciento del total, una cantidad que no distorsiona la actividad comercial de la competencia. En cualquier caso, la BBC se ha comprometido a la revisión sistemática de sus actuaciones en el mundo digital de acuerdo con la patronal de la industria del audiovisual y lo sostenido por la Comisión Europea en materia de financiación pública.

En 2004, el Departament for Culture, Media and Sport ha encargado el primer informe a Philip Graf, cuyas directrices han redefinido la web bbc.co.uk. Junto a los objetivos generales de la Corporación, la web presta especial atención en los valores democráticos y educativos mediante la provisión de un contenido innovador y diferenciado disponible para todos los públicos. Asimismo, es una guía para el uso de los nuevos medios, incrementa el valor añadido del canon y refuerza la transparencia. Ha transformado el modelo de negocio y cerca del 10 por ciento del presupuesto destinado a contenidos *online* se ha redireccionado hacia proyectos más directamente vinculados a la misión de servicio público. También se ha comprometido a que un 25 por ciento de la producción sea ajena, de manera que estimule el mercado por el lado de la demanda (BBC, 2005 : 39-40).

Recapitulaciones finales

RTVE no se ha adaptado al entorno digital y agota su modelo en el mundo analógico. Su sitio web no ofrece contenidos de interés para el gran público ni un servicio de noticias. Los programas de éxito no tienen versión digital ni un espacio donde los telespectadores puedan compartir su interés común. Únicamente el Departamento Comercial está desarrollado porque permite la contratación *online* de espacios publicitarios.

En cambio, el sitio web de la BBC se ha consolidado como un activo estratégico con más de dos millones de páginas de contenidos y una apuesta decidida por los servicios informativos. Durante el *tsunami* en el sudeste asiático en la Navidad de 2004 se duplicaron las visitas y se descargó el *dossier* informativo en 2,5 millones de ocasiones. La audiencia ha alcanzado las

Fundación Telefónica
Telefónica

1.875.000 impresiones, 813.400 de noticias y deportes. Uno de los grandes éxitos de 2005 ha sido el relanzamiento de BBC Radio Player, que permite la descarga de una amplia gama de contenidos durante la semana siguiente a su emisión. En el último cuatrimestre 2004/2005 se descargaron 34 millones de horas de programación sobre todo procedentes de *Radio 1* y *Radio 4*. Actualmente se está desarrollando la descarga en formato MP3 para el *podcasting*. La inversión en los servicios de la web ha alcanzado los 112,87 millones de euros en 2005, 10,13 millones de euros más que en 2004. El incremento se debe al incremento de la demanda y la inversión destinada a la cobertura de los Juegos Olímpicos de Atenas (BBC, 2005 : 144, 41 y 13). El destino de las inversiones concuerda con la misión encomendada en los informes anuales y abre de hecho una vía de ingresos financieros basados en productos de alta calidad.

Bibliografía

British Broadcasting Corporation (BBC): *Annual Report and Accounts 2004/2005*, BBC, Londres, 2005.

————: *Building Public Value. Renewing the BBC for a Digital World*, BBC, Londres, 2004a.

————: *The BBC?s Fair Trading Commitment*, BBC, Londres, 2004b.

————: *UK Television Content in the Digital Age. Sustaining the UK?s TV Content Creation Sector in the Globalised 21st Century ? The Role and Importance of the BBC*, BBC, Londres, 2003.

British Internet Publishers? Alliance (BIPA): *BIPA Submission to the Davies Review Panel*, BIPA, Londres, 1999.

Consejo para la Reforma de los Medios de Comunicación de titularidad del Estado: *Informe para la Reforma de los Medios Públicos de Titularidad Estatal,* Madrid, 2005.

CROTEAU, D. y HOYNES, W.: *The Business of Media. Corporate Media and the Public Interest*, Pine Forge Press, Thousand Oaks, 2001.

GRAHAM, A. y DAVIES, G.: *Broadcasting, Society and Policy in the Multimedia Age*, University of Luton Press, Luton, 1997.

KPMG: *Market Impact Assessment of BBC´s Online Service*, Londres, 2003.

MCGONAGLE, T.: «Changing Aspects of Broadcasting: New Territory and New Challenges», *IRIS Plus*, Issue 2001-10, Estrasburgo, 2001.

Fundación Telefónica
Telefónica

Fundación Telefónica
Telefónica