



PORTADA

INFORMACIÓN GENERAL

CONSEJO EDITORIAL

ENVÍO DE ORIGINALES

NÚMEROS ANTERIORES

INDEXACIÓN BASES DE DATOS

CREATIVE COMMONS

BÚSQUEDAS

CONTACTO

DENTRO DE C&S

OK



Reseña /

Teresa OJER

La BBC, un modelo de gestión audiovisual en tiempos de crisis

Euroeditions, 2010, 223 pp.

Teresa Ojer publica su primer libro sobre la BBC, fruto de una investigación de cinco años. Cabría preguntarse si se puede decir algo nuevo sobre una compañía de la que tanto se ha escrito. La autora sale al paso de esta pregunta con la siguiente respuesta: "la BBC es una de las compañías que ha sabido adaptarse a los nuevos tiempos y gozar de un reconocido prestigio. Lo que avala el interés por acometer el estudio de esta empresa, considerada por muchos como paradigma de institución audiovisual" (p. 13). Además de ser paradigma para las empresas comerciales, la BBC, de acuerdo con la autora, puede ofrecerse como ejemplo de servicio público excelente en un momento histórico en el cual las televisiones públicas están en crisis. La autora refuerza sus argumentos con infinidad de datos pertinentes que se recogen en 14 tablas y con una abundante relación de citas bibliográficas cuyas referencias ocupan alrededor de 30 páginas. Las críticas no son ajenas a la corporación, pero éstas no restan fuerzas a la autora para acometer su estudio con rigor y mostrar los puntos fuertes de la compañía.

Ojer apunta cuatro pilares en las que se apoya su gestión: la condición de empresa pública, su estructura de gobierno, su sistema de financiación y gestión eficaz de sus recursos, y la mejora continua de la calidad de sus contenidos. De esta forma, el libro se compone de cinco capítulos y unas conclusiones donde se sintetizan las fortalezas de la corporación. En el primero capítulo se hace un breve recorrido histórico y conceptual de la televisión pública en Europa. El sistema británico audiovisual, como en los demás países europeos, está basado en los principios de servicio público, lo que explica que todos los canales reflejen los valores y gustos de la sociedad británica. En toda Europa, la televisión pública nació como un monopolio y en el Reino Unido duró hasta 1955 cuando empezó la televisión independiente (ITV). El nacimiento de nuevos operadores de telecomunicaciones, la demanda de más canales y el interés de los empresarios por las licencias televisivas, explican el paso a la desregulación del mercado y nacimiento de otros canales privados. De acuerdo a la autora, este cambio trajo consigo una mayor competencia por alcanzar máximas cuotas de audiencia, el incremento de costes, la necesidad de encontrar nuevas fuentes de ingresos y la pérdida de calidad en los programas emitidos en los canales públicos. Esta crisis generó un debate en los años setenta que todavía existe, y ofrece los siguientes retos para las compañías públicas: conseguir un gobierno independiente del poder político; una financiación eficaz junto con un control de gastos eficiente y búsqueda de nuevas fuentes de ingresos; ofrecer una programación variada y diversa de los canales comerciales, y finalmente, ser pioneros en el desarrollo tecnológico. De acuerdo a la autora, la BBC ha superado las crisis, destacando por su buen hacer en estos cuatro puntos. El segundo capítulo analiza la influencia de los factores político-legales, tecnológicos, sociales y económicos en el mercado audiovisual y en la configuración de la BBC a lo largo del tiempo: desde su nacimiento y monopolio hasta el duopolio con la ITV y la posterior competencia con el cable, satélite y nuevos canales comerciales. Desde el principio, el canon, recaudado y distribuido por el parlamento, fue la principal fuente de financiación de la BBC. Hasta 1955, el coste del canon se mantuvo invariable: una libra por aparato de radio y dos por el combinado de radio y televisión; a lo largo de los años, fue aumentando pero siempre en pequeñas cantidades y nunca por encima del IPC. La venta de aparatos de televisión pasó de 14.560 en 1947 a más de cuatro millones en 1955. Con la competencia, empezaron años difíciles desde el punto de vista económico y de audiencia para la BBC. Entre 1955 y 1956, alrededor de 500 empleados abandonaron la BBC, y en 1957 había perdido 57 puntos de share. Todo ello hacía necesario un aumento de sus ingresos y una subida del canon, una revisión de sus fundamentos y el lanzamiento de un segundo canal. Cuando en 1982 nació Channel 4, un nuevo canal con carácter semipúblico, financiado al principio con la publicidad de la ITV y más tarde, con su propia publicidad, se reanudó la necesidad de justificar la financiación y existencia de la BBC, ya que recibía ingresos por un canon que los ciudadanos pagaban por los canales que veían a través del aparato de televisión. Narra la autora el interés de Margaret Thatcher en los años ochenta por promover el mercado libre y su animadversión hacia la BBC, entre otras cosas, por su funcionamiento independiente del gobierno. El crecimiento de la competencia tuvo su máxima expresión en los años noventa y siguientes, gracias al lanzamiento de nuevos canales de televisión, el desarrollo de la televisión por cable y satélite, con tres y ocho millones de abonados respectivamente en 2007; la plataforma de TDT Freeview, donde la BBC participó junto con otros operadores, que en 2007 alcanzó a más de 8 millones de hogares, y con la que han visto la luz más de veinte canales. En el *White Paper, The Future of the BBC (1994)* se volvió a reconocer el papel de la BBC y la financiación a través del canon y algunas actividades comerciales. En 2006 se produjo la última renovación de su licencia, alegando que su presencia era necesaria y reforzando el compromiso de la corporación de servir a la audiencia.

En el tercer capítulo, se recoge la doctrina actual sobre el gobierno corporativo, la estructura tradicional del board of governors y la misión de sus miembros, la última reforma de 2006, y algunos casos donde quedó de manifiesto la vulnerabilidad de su gobierno corporativo frente a las presiones políticas. En cuanto a su gobierno corporativo, señala Ojer que "es significativo que desde el inicio de la radiodifusión (...) los dirigentes políticos se preocuparan por la configuración de un consejo de administración que gobernara en nombre del interés público y no estuviera sometido a intereses" políticos (p.87). Aporta la autora el nombre de los veinte presidentes de la corporación (p. 97), de los catorce directores generales (p. 101) desde 1927, y su influencia en la gestión de la BBC, que muestran los diferentes estilos de gobierno de compañías de comunicación. La nueva estructura de la BBC establece un test de "valor público" que permite juzgar en qué medida las actividades llevadas a cabo generan valor a los contribuyentes, a la sociedad y a la economía de la corporación.

De acuerdo a Ojer, la BBC es deudora de los ciudadanos británicos, quienes financian su actividad, por tanto, su compromiso radica en distribuir contenidos de calidad, de acuerdo a sus gustos, y garantizar una gestión eficaz de los recursos. En el cuarto capítulo se valoran las tres fuentes de ingresos desde 1990 a 2007: el canon, que supone alrededor del 75 % de los ingresos, la actividad comercial que aporta un 20 % y la ayuda gubernamental del Ministerio de Asuntos Exteriores que representa el 5 % de los ingresos. La autora analiza las ventajas e inconvenientes de cada una de estas fuentes, aportando datos que muestran la evidencia del análisis. Ojer recoge argumentos a favor y en contra, pero se mantiene cauta para revelar su opinión personal sobre cuál es la fuente de ingresos más eficaz. Para valorar los resultados de la compañía, recoge la evolución histórica, algunas ratios financieras y compara los datos con otras compañías audiovisuales, además añade una explicación de las razones del déficit en algunos momentos como 2003-2006. Estos responden generalmente a las inversiones realizadas a raíz de los planes estratégicos, que una vez que estos finalizaban, la compañía conseguía alcanzar de nuevo el superávit. En el último capítulo antes de las conclusiones, la autora reflexiona sobre la calidad de los contenidos audiovisuales, acudiendo a referencias actuales de autores y fuentes profesionales. Entre otros indicadores, como la satisfacción de las audiencias y los premios recibidos, aporta datos de la audiencia de la BBC y de sus competidores, donde se pone de manifiesto la supremacía de sus programas. Complementa su tesis con ejemplos concretos como EastEnders, The Office, Blue Peter, Doctor Who y The Blue Planet, que muestran que calidad y éxito no están reñidos. Algunas críticas menores que podrían hacerse a este libro es la denominación de "informes" y "documentos" en algunas tablas donde se incluyen referencias a leyes (p.68 y 93), y que la ausencia de color en algunos gráficos impide percibir bien las diferencias de los valores aportados. Pero constituye sin duda, una referencia obligada para todos aquellos que estudien el mercado británico de televisión y la televisión pública.

Mercedes MEDINA
mmolina@unav.es

[arriba](#)