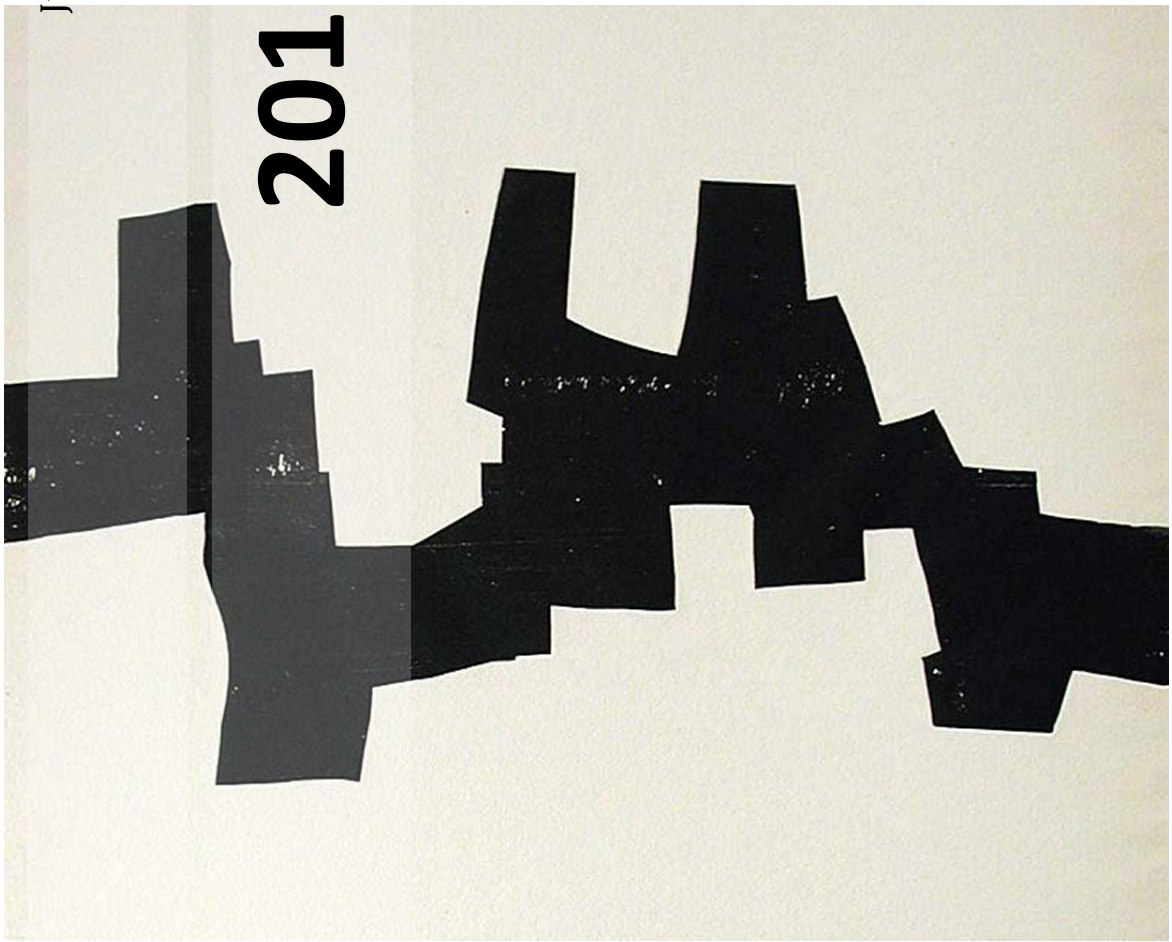
Análisis de la dimensión Organizativa EITB

Julio 2011



TABLERONDE SLNE

Borrador sujeto a cambios

El objeto del presente informe es el análisis de la actual dimensión de la organización de EITB, así como la propuesta de una posible alternativa futura adecuada al marco legal y tecnológico previsible en el medio plazo.

PREFACIO

El presente documento es fruto de la propuesta de colaboración profesional de Tableronde SLNE a petición del Departamento de Cultura del Gobierno Vasco y la colaboración de la Dirección de Euskal Irrati Telebista (EITB) para el análisis de su dimensión organizativa.

Los datos utilizados para el análisis provienen de la información suministrada por la propia EITB, y de fuentes públicas. Dado el carácter del documento, su difusión debe ser restringida y limitada a las personas que tanto el Departamento de Cultura del Gobierno Vasco como la propia EITB consideren necesario. Por parte de Tableronde SLNE se garantiza expresamente su carácter confidencial.

La opinión reflejada en el texto no es necesariamente compartida por los destinatarios del presente documento.

ANTECEDENTES

Una serie de sucesos concurrentes en el tiempo están transformando el sector audiovisual español, en general, y la televisión en particular.

Por un lado una transformación tecnológica, asociada a la digitalización de los contenidos audiovisuales y a sus formas de transmisión. La televisión radiodifundida, hasta hace poco tiempo de manera analógica, tiene como única forma de transmisión desde hace poco más de un año, abril de 2010, la forma digital, comúnmente conocida como televisión digital terrestre o TDT, con un considerable incremento de la oferta de canales de televisión en abierto, proporcionando a casi todos los espectadores, tres o cuatro docenas de opciones. A este hecho se le viene a sumar el imparable incremento de hogares conectados a la Red y la posibilidad, ya real, de añadir esta forma de distribución, con capacidades como la visión bajo demanda, a la radiodifusión síncrona, lo que se conoce como IPTV o televisión a la carta.

El segundo eje transformador se refiere a las trascendentales consecuencias de la crisis económica vivida desde 2008. El impacto en el consumo ha tenido como consecuencia un efecto en cascada sobre todos los agentes y como consecuencia las cifras de inversión publicitaria del mercado español han sufrido severas reducciones, con un importante impacto en los importes facturados por las televisiones, públicas y privadas, por este concepto, concluyendo 2010 con una facturación de 2.128 millones de euros frente a los 3.358 millones de euros de 2007. En tres años se ha perdido más de la tercera parte de la facturación total absoluta y el deterioro no parece haberse detenido según los avances que se van conociendo.

Por último, el momento está siendo especialmente prolífico en lo que se refiere al marco regulatorio. La eliminación de la publicidad en TVE desde enero de 2010 y la promulgación de la nueva Ley General Audiovisual, vigente desde el 1 de mayo de 2010, son los elementos más importantes de este nuevo escenario, en el que se prevén todavía nuevas reglas y órganos, como el Consejo Estatal de Medios Audiovisuales (CEMA), pero en el que la norma fundamental de las televisiones autonómicas, la llamada Ley del Tercer Canal, ya tiene 28 años de vigencia a pesar del ingente cambio del contexto.

Esta conjunción de hechos afecta de manera muy especial a las televisiones autonómicas, ya que si bien el impacto de la caída publicitaria total ha sido parcialmente compensado por las televisiones comerciales recogiendo una parte significativa de la actividad cesante de TVE, este fenómeno no ha sido replicado en las autonómicas, en las que además a la reducción de facturación se ha unido una simultanea tendencia de limitaciones presupuestarias puestas en marcha por las administraciones de las que dependen, con una espiral de inevitable reducción de sus presupuestos, sin que sus estructuras fijas, en general sobredimensionadas, con un alto coste medio (se estima en torno a 57.000 euros/persona) y configuradas en momentos de bonanza económica, sean de fácil adaptación a la dura situación actual y sin que sea posible sustraerse a una imprescindible renovación tecnológica para adecuar sus medios a los nuevos formatos, calidades y formas de distribución, so pena de tolerar una pérdida del protagonismo e influencia adquiridos tras más de un cuarto de siglo de esfuerzo.

En el caso concreto de EITB, estas circunstancias concurren con una situación política e institucional del País Vasco especialmente singular que afecta de manera significativa a todos los medios de comunicación locales.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Euskal Irrati Telebista (EITB), es el radiodifusor autonómico de titularidad pública del País Vasco que emite sus programas en castellano y euskera, desarrollando una importante actividad como elemento difusor de la lengua y cultura vascas a través de su programación. Su estructura actual se articula a través de un holding titular (EITB, el Ente), con varias sociedades filiales que son las que desarrollan las actividades de radiodifusión de radio, televisión y multimedia. Las marcas utilizadas para las emisiones de televisión digital terrestre (TDT) en definición estándar son ETB1 (televisión generalista en euskera), ETB2 (televisión generalista en castellano) y ETB3 (canal infantil-juvenil en euskera). Adicionalmente se realizan emisiones en *simulcast* o con redifusión de contenidos a través de ETB-Sat y Canal Vasco, para la difusión de la lengua y cultura vasca fuera del ámbito territorial de la comunidad autónoma a través de satélite y redes de cable. Las emisiones de radio se desarrollan a través de sus cinco emisoras en euskera y castellano con distintas coberturas territoriales y ocasionalmente con emisiones simultáneas, bajo distintas marcas: Radio Euskadi, Euskadi Irratia, Radio Vitoria, Gaztea, EITB-Musika. En EITB-Net se concentran las actividades en la Web que incluyen tanto los aspectos puramente informativos sobre la corporación y sus actividades y programación como los archivos de audio y video con contenidos provenientes de las emisiones que pueden ser disfrutados de manera diferida sin límites temporales ni territoriales (*podcasts* / a la carta).

Esta intensa actividad tiene lugar en el escenario descrito en el apartado anterior, que en el caso particular de EITB, ha supuesto una evolución casi plana de su presupuesto, a costa de compensar la caída publicitaria con una mayor aportación de fondos públicos, que han crecido de manera sostenida y han aumentado en más de un 40% en el periodo 2005-2010. El presupuesto de EITB en relación con comunidades autónomas de población similar como Galicia, Canarias o Castilla-La Mancha es muy superior. Esta circunstancia sitúa a EITB como la cadena pública autonómica del Estado de mayor coste público por ciudadano, 69,5 euros por ciudadano-año, importe matizable por los mayores niveles locales de renta y por la singularidad de ser la única de entre las autonómicas que mantiene emisiones en las dos lenguas oficiales, pero sin duda aspecto que debe ser señalado por su relevancia.

Las audiencias de radio se han mantenido estables en el periodo analizado, mientras que la audiencia de televisión ha sufrido una merma significativa, si bien este fenómeno ha sido general en todas las televisiones generalistas españolas como consecuencia de la multiplicación de oferta de canales surgidos en el proceso de transición a la TDT. En relación con sus pares, el agregado 11,5/12% promediado por ETB, es únicamente superado en algunas ocasiones por las televisiones autonómicas de Cataluña, Galicia y Andalucía.

ETB cuenta con tres canales TDT en definición estándar, modalidad de emisión con escaso recorrido, en un entorno de parque de televisores con cierta sofisticación y con competidores en abierto que ya hacen parte de su oferta en Alta Definición. En un modelo de televisión más adecuado a la demanda, las emisiones en Alta Definición desarrollan la capacidad de conectar con nuevas audiencias en un porcentaje elevado de hogares (según pronósticos de GFK, un tercio de los televisores españoles serán de Alta Definición a finales de 2011), lo que supone una nueva oportunidad de mercado.

La digitalización es un reto tecnológico que la EITB no tiene más remedio que afrontar, a pesar de las inversiones que esta demandará. Tanto la Alta Definición como el archivo digital de los

fondos o la utilización de la Web como canal privilegiado sin limitaciones territoriales, son aspectos de importancia estratégica para el futuro del Ente, con efectos laterales en la gestión de personas, por la productividad añadida y la necesidad de perfiles polivalentes. Otro aspecto relevante del ámbito tecnológico, aunque su asunción económica no recaiga sobre EITB, es la segunda transición digital para la liberación del llamado dividendo digital, como consecuencia de lo cual se requerirán importantes inversiones de las instancias públicas para dotar de cobertura universal en las nuevas frecuencias. Aunque obvio, conviene recordar que sin cobertura no hay audiencia.

En lo que respecta a los aspectos económicos, el Balance de Situación de las cuentas públicas auditadas de Grupo EITB consolidado muestra como detalles significativos el importante resultado negativo acumulado de casi 122 millones de euros, la ausencia de deuda financiera y una tesorería aparentemente adecuada para la dimensión de las operaciones. Aunque es claramente opinable, la posibilidad de convertir parcialmente inmovilizado en efectivo o aumentar el endeudamiento son opciones que podrían valorarse en caso de manifestarse una necesidad de fondos significativa. A título de ejemplo, podría revisarse el sentido estratégico de las participaciones accionariales de EITB en sus filiales y participadas no afectas estrictamente a la actividad esencial del Ente.

Respecto a la evolución de los principales conceptos de la cuenta de explotación de EITB en los últimos años, esta queda resumida en el cuadro siguiente:

GRUPO EITB. Detalle de la evolución de determinados conceptos. Importes 000 €.

Año	(1) Presup. Inversión	(2) Presup. Explot.	(3) Ingresos	(4) Costes Personal	(5) Otros C. Expl.	(3)/(2)	(4)/(2)	Increm. An. C.Pers.
2005	6.713	145.495	38.166	44.617	100.878	26,2%	30,7%	n.a.
2006	14.844	151.721	36.894	46.266	105.455	24,3%	30,5%	3,7%
2007	33.521	162.088	34.490	48.798	113.290	21,3%	30,1%	5,5%
2008	14.319	178.542	35.397	52.594	125.948	19,8%	29,5%	7,8%
2009	11.491	179.926	28.504	56.390	123.536	15,8%	31,3%	7,2%
2010	8.122	177.451	25.927	59.679	117.772	14,6%	33,6%	5,8%
2011 (est)	10.000	174.050	27.657	61.096	112.954	15,9%	35,1%	2,4%

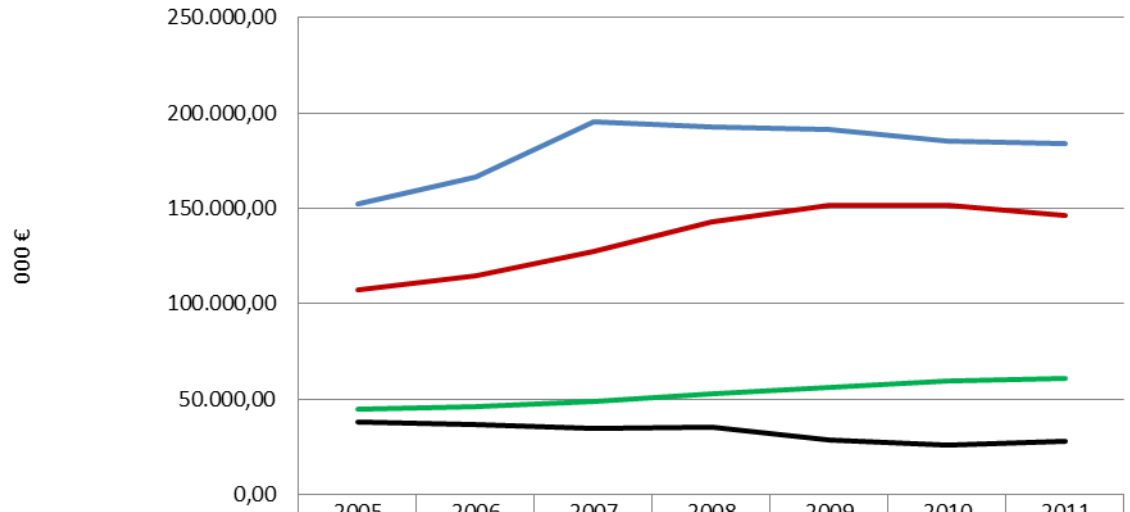
Las cifras ilustran varios fenómenos:

Los costes de explotación se han venido incrementando gracias a las transferencias públicas, con una inflexión importante que refuerza esta tendencia, en 2008, tras el traslado a la nueva sede (nótese el atípico presupuesto de inversión para el año 2007, en cuyo último trimestre se produjo el traslado), sin que la crisis haya supuesto como en otras radio-televisiones públicas y privadas una restricción generalizada de los costes, tanto los de personal como los de consumos y compras exteriores.

Los ingresos, por el contrario, en línea con el comportamiento general, sufren una caída sostenida, sin que ni siquiera se refleje el leve repunte de 2010 que en otras competidoras o equivalentes ha supuesto la captación de parte de los ingresos publicitarios trasvasados desde TVE al cesar la emisión de publicidad en esta.

Dichos ingresos han pasado de suponer en 2005 el 26,2% del presupuesto de explotación al 15,9% en 2010, como consecuencia del crecimiento del presupuesto simultáneamente con la caída de la publicidad, reduciendo la capacidad de autofinanciación del Ente en más de un 10%. El diferencial entre los ingresos y el presupuesto se ha agudizado sin que existan indicios de que esta tendencia vaya a cambiar.

GRUPO EITB. Detalle de la evolución de los parámetros económicos.

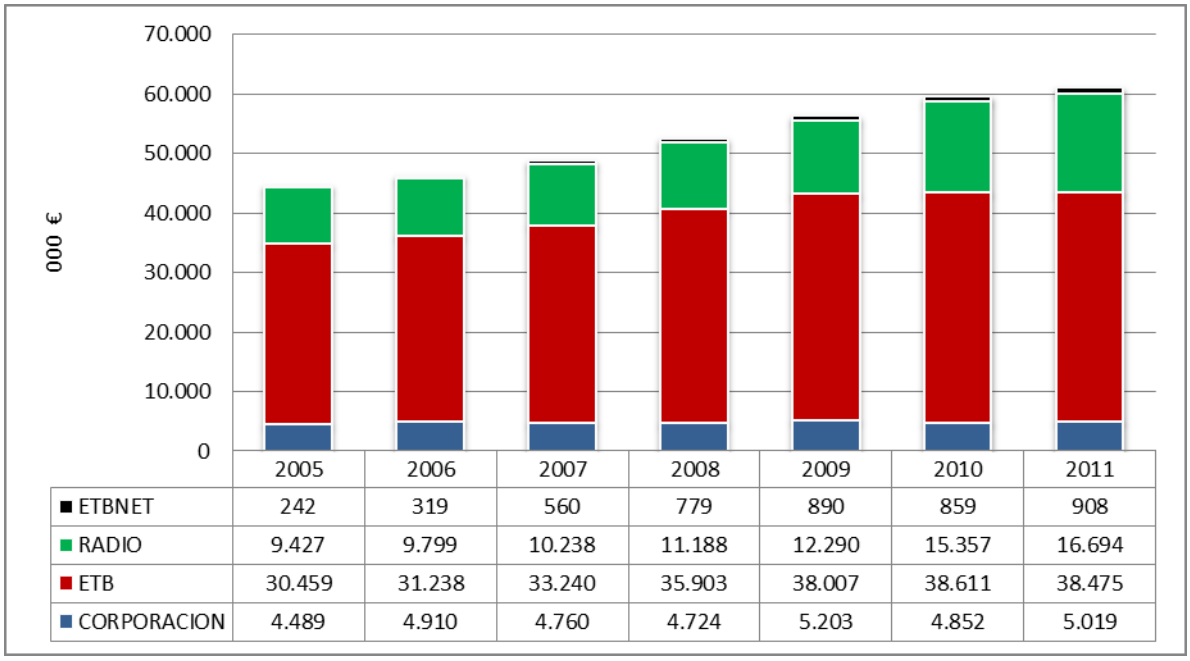


	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ingresos Propios	38.166,00	36.894,00	34.490,00	35.397,00	28.504,00	25.927,00	27.657,00
Costes Personal	44.617,00	46.266,00	48.798,00	52.594,00	56.390,00	59.679,00	61.096,00
Contribucion Pública	107.329,00	114.827,00	127.598,00	143.145,00	151.422,00	151.524,00	146.393,00
Presupuesto Total	152.208,00	166.565,00	195.609,00	192.861,00	191.417,00	185.573,00	184.050,00

Mientras los costes de explotación por compras y servicios exteriores han seguido creciendo a una tasa interanual aproximada del 3,1%, con una deriva al alza en 2008, los costes de personal mantienen una presión creciente, y han pasado de 44,6 millones de euros en 2005 a 61,1 millones de euros previstos en 2011, aumentando su importancia relativa de manera significativa con importantes crecimientos anuales (aprox. 6% en tasa interanual) mientras se caía la facturación publicitaria. Esta paradoja perversa requiere atención: si en los próximos ejercicios se produce una necesidad de austeridad presupuestaria que limite las transferencias del Gobierno Vasco, ceteris paribus, los costes de personal seguirían un camino de progresión en su importancia relativa en el escandallo, consumiendo cada vez más recursos y limitando la capacidad del Ente y sus sociedades para la renovación tecnológica y la adquisición de producción ajena y derechos de retransmisión, con el siguiente riesgo para la supervivencia de una industria local del audiovisual (más de 10 millones de euros anuales) y los empleos por ella generada.

La importancia de los costes de personal en el presupuesto del Grupo se distribuye entre el Ente y las sociedades filiales como refleja el grafico adjunto.

GRUPO EITB. Costes de personal por área de negocio.



	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ETBNET	242	319	560	779	890	859	908
RADIO	9.427	9.799	10.238	11.188	12.290	15.357	16.694
ETB	30.459	31.238	33.240	35.903	38.007	38.611	38.475
CORPORACION	4.489	4.910	4.760	4.724	5.203	4.852	5.019

Como es obvio, la importancia de los costes de personal es distinta según el área de actividad y obviamente está determinada en gran parte por la distribución de las personas en la organización, que es la que se ilustra en el cuadro siguiente:

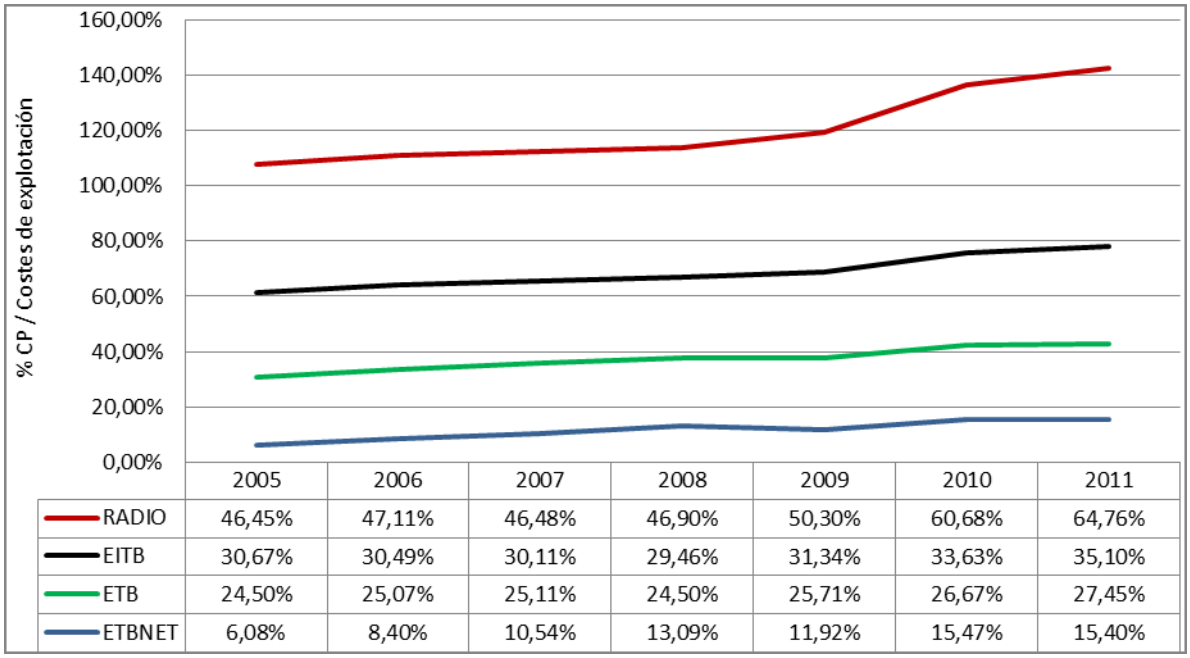
GRUPO EITB. Desglose de plantilla 2011

Áreas Funcionales	ETB	Radio	Multimedia	Grupo	TOTAL
Admón./ Gerencia	12	16	1	78	107
Informativos	135	220	19	0	374
Operaciones	484	53	0	16	553
Total E ITB	631	289	20	94	1.034

A titulo de referencia, se debe señalar que los dos grupos líderes del mercado español, según los datos de su memoria oficial, gestionan su actividad, con presupuestos significativamente superiores con plantillas de menor dimensión relativa a la de EITB: Telecinco (1.104) y Antena3 (1.942).

También es distinta la importancia relativa de estos costes en el escandallo de cada actividad, que ha evolucionado de acuerdo con los gráficos que se ilustran a continuación:

GRUPO EITB. Evolución relativa de los costes de personal.



	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
RADIO	46,45%	47,11%	46,48%	46,90%	50,30%	60,68%	64,76%
EITB	30,67%	30,49%	30,11%	29,46%	31,34%	33,63%	35,10%
ETB	24,50%	25,07%	25,11%	24,50%	25,71%	26,67%	27,45%
ETBNET	6,08%	8,40%	10,54%	13,09%	11,92%	15,47%	15,40%

En apartados siguientes se analiza por separado este fenómeno para la radio y televisión porque representan más del 90% de los costes totales de personal. El área corporativa requiere también un análisis particular por su singularidad. La escasa importancia relativa de EITB-Net y su situación emergente y necesaria sugieren no buscar soluciones de calado en ese área.

ENTE

Consta la evidencia empírica de que la importancia relativa de los costes de personal (CP) en el presupuesto de las radiotelevisiones autonómicas tiene su punto óptimo por debajo del umbral del 30%. Este límite ha estado levemente sobrepasado hasta el 2008 (el menor ratio de ese año es debido más al importante crecimiento del presupuesto que a la contención de los costes de personal, que crecieron nada menos que un 7,8%). Desde ese momento el crecimiento de la importancia relativa de los CP no ha cesado en su avance y su pronóstico para este año es superior a un 35%, 9 millones de euros por encima de su límite razonable.

El coste medio por empleado para este año se sitúa en los 59.000 euros, por encima de la media de las radio-televisiones autonómicas (57.000 euros) y solo superada por la *Corporació Audiovisual de Catalunya* (67.000 euros).

EITB soporta en sus gastos el mantenimiento de distintos centros de trabajo, algunos de entidad relevante, como Miramón en Donostia-San Sebastián, en donde se encuentran unas 270 personas (el 26% de la plantilla) con el consiguiente efecto en cuanto al mantenimiento de distintos convenios por centro de trabajo y actividad, sin que de las cifras parezca deducirse que el traslado a la actual sede de Bilbao haya producido mejoras de eficiencia sustanciadas en menores costes de explotación. De hecho, una parte de actividad existente en el centro de Miramón es consecuencia de pactos particulares asociados al traslado.

La plantilla fija se sitúa en unas 800 personas, completando la cifra hasta su total con contratos temporales de distinta modalidad, sin que pueda afirmarse contundentemente que algunos de estos contratos no puedan ser considerados, llegado el caso, como fijos en una eventual demanda en los juzgados de lo social.

Merecen una atención especial los contratos bilaterales cuyas condiciones no están sujetas a los pactos salariales de los convenios colectivos en vigor. Son contratos de dos tipos: a) de Alta Dirección (5); y b) los denominados "contratos de gestores", que vinculan a 126 personas, de las cuales 69 pertenecen a la plantilla. Estos contratos se caracterizan por remuneraciones no recogidas para las categorías relacionadas en los distintos convenios. En cualquier caso, se nos ha comentado que la mayor remuneración así pactada es inferior al doble de la remuneración media del Grupo. Desde un punto de vista estrictamente cuantitativo, aunque puede haber otras razones que lo justifiquen, la reducción de esta modalidad de contratos tendría un efecto limitado en las cifras totales.

ETB

El siguiente cuadro resume la evolución reciente de los principales parámetros económicos de ETB:

ETB. Detalle de la evolución de determinados conceptos. Importes 000€.

Año	(1) Presup. Inversión	(2) Presup. Explot.	(3) Ingresos	(4) Costes Personal	(5) Otros C. Expl.	(3)/(2)	(4)/(2)	Incr. An. C.P.
2006	14.202	124.617	30.631	31.238	93.379	24,6%	25,1%	n.a.
2007	32.563	132.363	26.033	33.240	99.123	19,7%	25,1%	6,4%
2008	13.861	146.558	27.009	35.903	110.655	18,4%	24,5%	8,0%
2009	10.929	147.813	19.587	38.007	109.806	13,3%	25,7%	5,9%
2010	7.810	144.762	19.358	38.611	106.151	13,4%	26,7%	1,6%
2011 (est)	9.695	140.178	20.350	38.475	101.703	14,5%	27,4%	-0,4%

El cuadro refleja básicamente la tendencia decreciente de la autofinanciación publicitaria, donde la captación de la parte de los ingresos trasvasados desde TVE ya mencionada no se refleja como un repunte. En gran medida por la simultánea reducción de la inversión publicitaria institucional local, que en el año 2010 ha sido la mitad que en 2008.

Los datos señalan un leve incremento de poco más del 2% en la importancia relativa de los costes de personal, que por otra parte sufren una fuerte contención en los dos últimos años y una tendencia a la baja de las compras y suministros exteriores.

En el mismo periodo la plantilla se ha comportado de la siguiente forma:

ETB. Detalle de la evolución de plantilla.

	Núm. Personas			
Año	**Informativos**	**Operaciones**	**Admón. Gerencia**	**Total**
2005	126	481	12	619
2006	130	478	12	620
2007	130	479	12	621
2008	127	495	12	634
2009	137	482	12	631
2010	141	503	12	656
2011 (est)	135	484	12	631

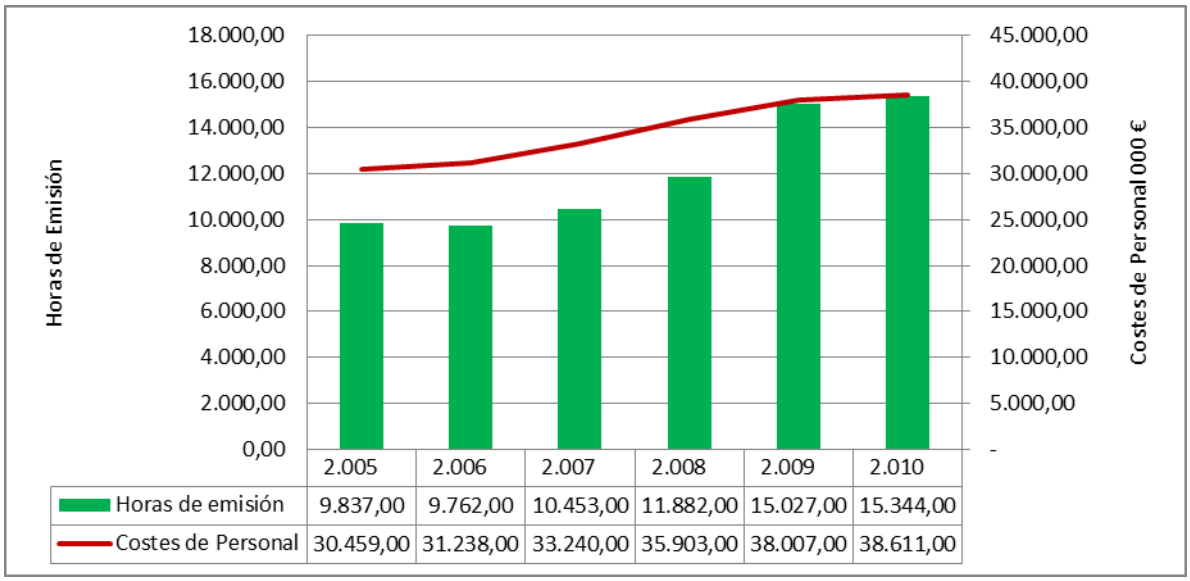
A salvo de un incremento de una docena de personas en las áreas de informativos y operaciones, la plantilla es aproximadamente la misma que en 2005 aunque su coste se haya incrementado más de un 23% (un crecimiento interanual del 4,2%).

Este crecimiento de los costes ha tenido la contrapartida de una importante apuesta por la mayor cantidad de horas de emisión, consecuencia de los nuevos canales, aunque esta productividad no se haya visto refrendada por las audiencias.

ETB. Detalle de la evolución de la actividad.

		Horas emisión (excl. redifusión)		
Año	**Share (%)**	**Informativos**	**NI-Propia**	**NI-Ajena**
2005	23,40	3.365	6.472	5.842
2006	20,20	3.451	6.311	6.034
2007	18,50	3.031	7.422	6.591
2008	18,50	3.302	8.580	7.325
2009	16,90	3.937	11.090	10.504
2010	12,10	4.859	10.485	9.741
2011 (est)	11,50			

ETB. Costes de Personal Vs Horas de Emisión.



RADIO

El siguiente cuadro resume la evolución reciente de los principales parámetros económicos del área de radio:

RADIO. Detalle de la evolución de determinados conceptos. Importes 000€.

Año	(1) Presup. Inversión	(2) Presup. Explot.	(3) Ingresos	(4) Costes Personal	(5) Otros C. Expl.	(3)/(2)	(4)/(2)	Incr. An. C.P.
2005	116	20.293	5.330	9.427	10.866	26,3%	46,5%	n.a.
2006	338	20.800	5.310	9.799	11.001	25,5%	47,1%	3,9%
2007	922	22.026	5.710	10.238	11.788	25,9%	46,5%	4,5%
2008	72	23.857	5.920	11.188	12.669	24,8%	46,9%	9,3%
2009	563	24.432	5.262	12.290	12.142	21,5%	50,3%	9,8%
2010	269	25.308	4.814	15.357	9.951	19,0%	60,7%	25,0%
2011(est)	235	25.780	5.016	16.694	9.086	19,5%	64,8%	8,7%

El cuadro refleja básicamente la tendencia fuertemente creciente de la importancia relativa de los costes de personal, con un significativo repunte al alza en el 2010 por la conversión en relaciones laborales de más de 40 contratos mercantiles con un efecto inflacionista en los costes de explotación. Los costes de personal han aumentado en este periodo en más de 7 millones de euros, un 77% (t.m.a. 12,1%). Esta circunstancia hace que aunque las cifras de facturación publicitaria se hayan mantenido soportando la crisis, esto no haya tenido reflejo en la capacidad de autofinanciación que sigue una tendencia decreciente.

En el mismo periodo la plantilla se ha comportado de la siguiente forma:

RADIO. Detalle de la evolución de plantilla.

Año	Informativos	Operaciones	Admón. - Gerencia	Total
2.005	137	45	21	203
2.006	140	44	23	207
2.007	135	50	23	208
2.008	142	47	22	211
2.009	149	49	19	217
2.010	188	52	16	256
2011(est)	220	53	16	289

La dimensión de la plantilla aclara con rotundidad el origen del incremento de los costes de personal. La plantilla aumenta en apenas 14 personas de 2005 a 2009, para después incrementarse en los dos últimos años en más de 70 personas: la cuarta parte de la plantilla se ha incorporado en 2010 y 2011.

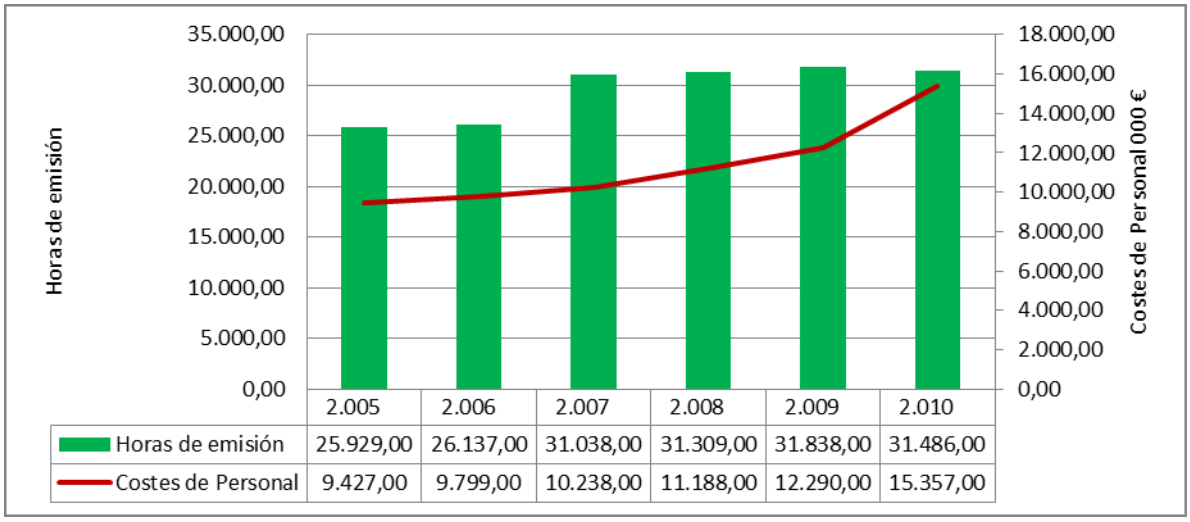
Este crecimiento de los costes no ha venido acompañado de una mayor cantidad de horas de emisión, estable en los últimos cuatro años al igual que la audiencia.

RADIO. Detalle de evolución de la actividad

		Horas emisión	
Año	**Oyentes**	**Informativos**	**Entretenimiento**
2.005	395.000	14.210	11.719
2.006	400.000	14.312	11.825
2.007	426.000	14.832	16.206
2.008	399.000	15.065	16.244
2.009	446.000	15.133	16.705
2.010	416.000	14.942	16.544
2011(est)	458.000		

El fenómeno descrito se aprecia con mayor claridad en el grafico siguiente, donde a pesar de la práctica evolución plana de la actividad que reflejan las barras del histograma, se aprecia la tendencia creciente al alza de los costes de personal, agudizada en el año 2010.

RADIO. Costes de Personal Vs Horas de Emisión

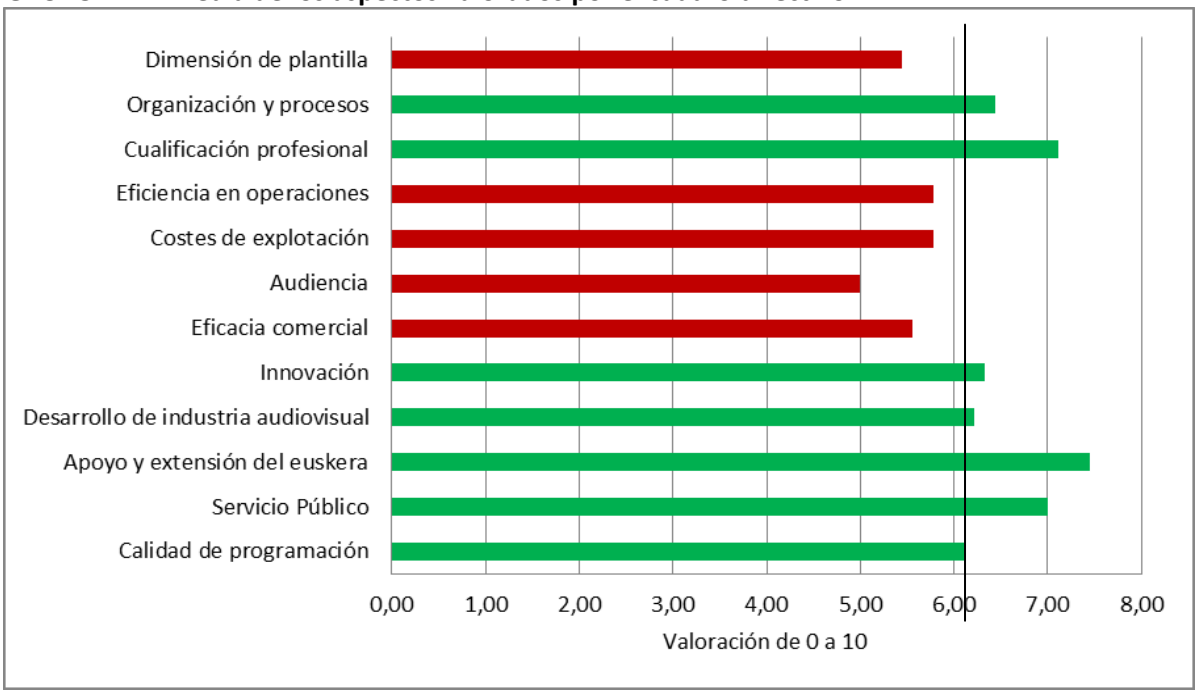


RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN

En el desarrollo de este trabajo se han mantenido diversas entrevistas con parte del personal directivo del Ente y las sociedades dependientes para conocer sus puntos de vista y cualificar la información numérica.

En el curso de dichas entrevistas se ha utilizado un cuestionario (ver anexo A) cuyas respuestas merecen algún comentario a pesar de lo limitado de la muestra.

GRUPO EITB. Media de los aspectos valorados por el cuadro directivo



La consideración principal de este ejercicio autocritico es que la puntuación media que los individuos de la muestra conceden a diferentes aspectos sugeridos como definitorios de la actividad de EITB es de “aprobado”, con las excepciones al alza de tres de las diez categorías:

- Servicio Público
- Apoyo y extensión del euskera
- Cualificación profesional

Los entrevistados se muestran en promedio especialmente críticos (no llegan a seis) en cinco de las diez categorías:

- Eficacia comercial
- Audiencia
- Costes de explotación
- Eficiencia en operaciones
- Dimensión de plantilla

No parece casual que estos puntos hayan sido puestos de manifiesto en el análisis numérico del apartado anterior de este informe. La eficacia comercial y la audiencia, que son consecuencia directa de la parrilla de programación, son los elementos determinantes de la evolución de los ingresos publicitarios, que como ya se ha comentado, siguen una tendencia decreciente.

Los otros tres aspectos están fuertemente interrelacionados y tienen un claro reflejo en la evolución creciente de los costes sin que de ese incremento se haya derivado ni una mejora en la capacidad de autofinanciación ni una mayor eficacia en términos de audiencia para el modelo de televisión.

La conclusión principal del análisis de los datos del apartado anterior que parece corroborada por la percepción de esta muestra de los directivos, es que en caso de seguir la actual tendencia de los costes de explotación, en especial los de personal, en un escenario plano o decreciente de ingresos publicitarios, el Ente quede expuesto a una de dos situaciones:

> Una demanda incremental de recursos públicos, a pesar de las condiciones ambientales adversas, para financiar las inversiones y el déficit de explotación creciente; o
>
> Una situación crítica en cuanto a la compra de derechos y contenidos necesarios para mantener el pulso competitivo y la renovación tecnológica, con una espiral en cuanto a la capacidad de generar audiencia en un escenario concurrente con otras ofertas audiovisuales.

En pura teoría, mientras las transferencias del Gobierno Vasco cubran todas las necesidades no financiadas por los ingresos publicitarios, será posible mantener el actual modelo de explotación y abordar las reformas tecnológicas. La realidad es que las transferencias públicas determinadas año a año serán con toda certeza, cada vez más exigentes y en el marco de un Contrato Programa exigirán la razonable contrapartida del compromiso del Ente para optimizar su eficiencia de acuerdo con los objetivos pretendidos.

Ciertamente es una fortaleza de EITB, envidiada por otras televisiones autonómicas, la existencia de un marco jurídico estable con un esquema de financiación pública establecido y predecible. Este instrumento permite la continuidad de un modelo público de radiodifusión acorde con las tendencias y demandas del entorno y capaz de acometer la renovación tecnológica permanente que se presenta como condición inexcusable para el desarrollo sostenible del audiovisual. Pero al mismo tiempo, cada nuevo Contrato Programa no debería ser una versión reeditada del anterior, dadas las importantes diferencias del contexto en el que cada uno de ellos tiene lugar y las circunstancias a las que tienen que atender.

De acuerdo con esta reflexión, y sin ánimo exhaustivo, se han identificado distintos indicadores que tienen una incidencia directa en los costes de explotación, valorando la capacidad de actuación en cada uno de ellos en base a la descripción general de la situación actual y la temporalidad del impacto. Nuestra sugerencia es que este proceso de definición se profundice, de manera colegiada entre el Gobierno Vasco y la Dirección de EITB, identificando indicadores para estos aspectos u otros nuevos o alternativos que puedan ser objeto de seguimiento y formen parte de los pactos del Contrato Programa.

GRUPO EITB Indicadores con posibilidad de actuación

	Plazo del impacto		Capacidad de Maniobra	
	CP	LP	moderada	alta
Dimensión Plantilla	x		x	
Amortización de puestos		x		x
Centros de trabajo	x		x	
Modelo Organizativo		x	x	
Externalización servicios		x		x
Presencia Internacional	x			x
Modelo Comercial		x	x	
Modelo de Televisión		x	x	
Costes de producción		x		x
Horas de Emisión	x			x
Posicionamiento tecnológico		x		x

CP: Menos de año

LP: Un año o más

En cualquier caso y sin perjuicio de lo anterior, desde un punto de vista estrictamente gerencial, es necesario poner en marcha con carácter inmediato un Plan de Mejora de la eficiencia operativa cuyo objetivo principal sea limitar a un máximo del 30% del presupuesto total de EITB los costes totales de Personal. Consideraciones de otra índole, dado el carácter público de EITB y su vinculación institucional, pueden moderar esta urgencia en función de otros criterios, pero sabiendo que cualquier retraso en la adopción de medidas significará prorrogar la actual situación y encarecerá su solución.

El fin último de todas las actuaciones enmarcadas por este plan debería ser adaptar los costes a la nueva situación. El objetivo mínimo de reducción debería ser de al menos 9 millones de euros referido a los costes de personal de 2011. Dada la importancia de este concepto se impone la necesidad de proponer un ajuste, y dada la dificultad de una reducción de los costes medios, el planteamiento numérico solo puede ser esencialmente a través de una reducción de los efectivos actuales.

La estrategia para conseguir dicha mejora deberá basarse sobre cuatro áreas principales de actuación:

Redefinición organizativa y de procesos

Externalización de actividades

Redimensionamiento de la plantilla

Adecuación del modelo de televisión

Aunque entre las actuaciones no hay una prelación temporal, son claramente interdependientes, ya que la externalización requiere una cierta precisión en los límites de la parte de la actividad transferida a terceros, que solo es posible con una comprensión detallada de los procesos de negocio y del mismo modo, solo es posible afrontar un redimensionamiento eficaz si las personas en activo posteriores a la acción pueden mantener la totalidad de la actividad.

En lo que se refiere a la redefinición organizativa, parece tener sentido la agrupación de las actividades comunes al grupo, eliminando claras redundancias, especialmente en los ámbitos administrativos y en los servicios informativos. La experiencia de EITB en el modelo EFQM representa una oportunidad para esta acción.

En un enfoque puramente gerencial, este análisis debería incluir la reconsideración de Miramón como centro de trabajo, cuya repercusión al coste total de explotación debería calcularse y monitorizarse. En este sentido hay que señalar que la inevitable incorporación de la Alta Definición obligará a una notable renovación de medios de producción y control en servicio. Conviene no olvidar que la existencia de Miramón era concurrente con las viejas instalaciones de Iurreta a las que sin duda complementaba, cuestión más que dudosa en la situación actual en la que su mantenimiento parece más una decisión de carácter social que una decisión en términos de eficiencia y supone una singularidad en el panorama de las televisiones autonómicas, que en general no mantienen centros de emisión alternativos.

El enfoque organizativo tendría como eje fundamental la agrupación en una redacción única de los efectivos de los distintos medios, actualmente 374 personas: “Una fábrica de noticias” que utilice diferentes medios y formatos para distribuirlas, pero en las que se garantice un enfoque y tratamiento informativo consistente con claras oportunidades de optimización de los medios humanos y materiales. En esta acción, EITB cuenta con una circunstancia excepcional que facilitaría enormemente la tarea, como es la actual disposición física de las distintas redacciones en las nuevas instalaciones de Bilbao.

La acción podría ejecutarse en dos fases; la primera para integrar el modelo organizativo de las radios, cuyo coste de personal penaliza claramente sus cuentas y las del grupo, y una segunda en la que todos los redactores converjan hacia un modelo único de generación de contenidos con formas alternativas de distribución. No debería descartarse a priori la posibilidad de dotar a este colectivo informativo de personalidad jurídica propia: “EITB Noticias”.

A título de ejemplo puede mencionarse como en los últimos meses se ha producido la integración en una redacción única de los informativos de Cuatro y Telecinco, manteniendo la autonomía y diferenciación de sus emisiones.

Otro eje de la acción organizativa puede ser la integración en una sociedad única de la actividad de radio, aunque manteniendo las marcas dadas las diferencias de lengua y público objetivo. En esencia, la reconsideración de Miramón justificaría la unificación de las actuales emisoras de radio distribuidas actualmente en tres centros de trabajo, con evidentes mejoras organizativas tanto en el plano de los servicios administrativos como en un posible modelo de generación de contenidos unificados de radio, sin perder por ello la especificidad de las emisiones actuales basada en la proximidad de la noticia o el idioma en que se emite.

RADIOS. Distribución funcional de la plantilla (Sin considerar Radio Vitoria, Gaztea y Musika)

Emisora	Dirección y coordinación	Animadores musicales	Redactores	Gestores	Técnicos	Administrativos	Fonoteca
Radio Euskadi	1	0	94	6	21	6	1
Euskadi Irratia	6	2	89	4	16	2	1
Total	**7**	**2**	**183**	**10**	**37**	**8**	**2**

Independientemente de las claras redundancias en cuanto a puestos meramente *staff* o con carácter de servicio a la producción de noticias y contenidos en las radios que ilustra el cuadro de la página 14, podemos determinar que a nivel general las actuaciones con mayor impacto sobre la cuenta de explotación deberán centrarse en los tres primeros indicadores con posibilidad de actuación, es decir, los que están orientados a una reducción de la plantilla que situé definitivamente esta partida (CP) por debajo del umbral del 30%. La plantilla dimensionada para este propósito se sitúa por debajo de las 900 personas en el total Grupo, con una incidencia mayor en las reducciones en el área Radio que en el resto.

A efectos de estimar una referencia para el coste máximo de esta reducción, se ha desarrollado el siguiente escenario, sin considerar elementos de ponderación, que son después relacionados:

GRUPO EITB. Impacto teórico de la reducción de personal

Indicadores	**Previsión 2011**
Presupuesto de Explotación (PE)	174.050.000 €
Inversiones	10.000.000 €
Ingresos publicitarios	27.657.000 €
Costes de Personal 1034 empleados (CP)	61.096.000 €
Coste Medio Anual (incluido SS Empresa)	59.087 €
% CP / PE	35%
Objetivo CP 30%	52.215.000 €
Diferencia con previsto	8.881.000 €
Impacto en número de empleados	**150**
Antigüedad media de la plantilla (años estim.)	10
Días de indemnización (hipótesis máx. 45 x 10)	450
Indemnización media (aprox. 137 € / día)	61.650 €
Coste teórico máximo de la medida	**9.247.500 €**
Plantilla resultante	**884**

El coste máximo de la medida, excluidas otras alternativas, es aproximadamente similar al ahorro, lo que quiere decir que su amortización se produciría en menos de una año.

Para minimizar esta cifra máxima, y teniendo en cuenta la magnitud de la reducción, la dimensión actual de la plantilla, la distribución funcional y las diferentes ubicaciones de sus trabajadores existen alternativas para acometer la reducción con un impacto social moderado:

- **Prejubilaciones:** Atendiendo a la pirámide de edades, podría considerarse un plan de jubilaciones adelantadas para aquellos trabajadores mayores de 55 años. Actualmente el Grupo EITB tiene 140 personas en la franja de edad, si bien es cierto que la medida requiere de un análisis de la cualificación de los puestos y la detección de talento dentro de la organización para establecer el relevo sin pérdida de eficiencia.
- **Racionalización Organizativa:** Atendiendo al modelo organizativo y como consecuencia de la puesta en marcha de un profundo plan de mejora que elimine las redundancias en los ámbitos administrativos y en los servicios informativos anteriormente expuestos por la vía de la agrupación. Incluyendo en este plan, las duplicidades históricas generadas por los acuerdos particulares (40 puestos) derivados del traslado a la nueva sede en Bilbao.
- **Reducción Contratos de Gestores:** Como consecuencia del retorno a la situación de origen del 40/50% de los actuales contratos de gestores podrían reducirse 30/40 puestos, aunque su incidencia económica no sería de gran relevancia.
- **Reducción de Temporales:** Entre las más de doscientas personas sin plaza fija, una parte tiene contratos por obra o eventuales, cuya resolución es de menor coste.

Es de suma importancia enfatizar que el ajuste planteado está basado en las condiciones generales del contexto actual, es decir con una capacidad de autofinanciación basada en la publicidad que aunque esté pasando por momentos difíciles debido a la crisis económica y a la perdida de volumen, financia al menos 20/25 millones del presupuesto de explotación. Debe mantenerse como una opción contingente para el periodo del próximo Contrato Programa, la posibilidad de un cambio regulatorio que limite o elimine la publicidad de las televisiones autonómicas de titularidad pública de manera similar a lo sucedido en RTVE. En ese caso, el Gobierno Vasco se vería obligado a intensificar la contribución pública para mantener la estructura y el modelo de EITB o a una adaptación organizativa radical, de mayor alcance que la ahora planteada, orientada a la mejora de la eficiencia operativa y a la optimización de los recursos con cambios significativos en la dimensión para paliar la pérdida de los ingresos.

OTRAS CONSIDERACIONES

Aunque fuera del alcance de la colaboración profesional objeto del presente trabajo, creemos útil para el Gobierno Vasco y la dirección de EITB hacer una serie de consideraciones complementarias con la intención de cooperar en la definición de los elementos fundamentales del próximo Contrato Programa.

Como ya se ha dicho en otros apartados de este documento, el reto de EITB en el futuro inmediato se plantea en la eficacia en el cumplimiento de su misión, definida en su Plan Estratégico 2010-2013 como: "Trabajamos para enriquecer la vida de las personas con una oferta atractiva y de calidad en información y entretenimiento, y contribuir al desarrollo del euskera" (sic).

La misión no contempla ni los medios a utilizar, aunque se sobreentienda que son los propios del audiovisual y multimedia, ni alude al servicio público, característica diferencial de las televisiones autonómicas de titularidad pública tras la promulgación de la Ley General Audiovisual, si bien ambos conceptos aparecen en el desarrollo posterior del documento.

Pero en cualquier caso, el Grupo apuesta por reinventarse, única forma de sobrevivir en el competitivo mundo del audiovisual multimedia. Para ello debe interpretar las demandas de podcasts y televisión a la carta, proporcionar contenidos en calidad máxima (HD – audio digital) e interiorizar la revolución de las redes y el cambio de hábitos de los ciudadanos/consumidores. En este sentido, el Plan aboga por objetivos ambiciosos y factibles, siempre que se disponga de los recursos necesarios, cuestión esta que en el audiovisual nunca es aspecto secundario.

Esta declaración de intenciones de EITB se produce en una encrucijada en la que también acontece una crisis económica sin precedentes que ha reducido sus ingresos publicitarios y amenaza sus contribuciones públicas.

En esa situación, el liderazgo y la gestión de las personas se convierten en aspectos clave para el futuro, porque los problemas del nuevo paradigma no pueden resolverse con las respuestas del anterior estado de las cosas. Una cara de la innovación reivindicada en el documento del Plan Estratégico es abordar los problemas con enfoques alternativos no condicionados por el pasado.

La nueva situación legitima para cuestionar circunstancias aceptadas como evidentes que podrían no serlo tanto:

¿Deben mantenerse y/o aumentar las horas de emisión?
¿Son necesarios canales exclusivos radiodifundidos para la extensión del euskera?
¿Se puede programar una oferta televisiva radiodifundida multilingüe?
¿Cuál es el share mínimo que justifica emisiones radiodifundidas vs una oferta en Internet?
¿Cómo se incorporan a la actividad de EITB las redes sociales?
¿Es posible obtener un partido especial de la excepcional penetración de cable de Euskaltel?
¿Se puede integrar la oferta de Radio Vitoria y Radio Euskadi?

¿Son necesarios todos los centros de trabajo o es posible agrupar actividades?
¿Cuáles de las actividades internas podrían externalizarse con ahorro a largo plazo?
¿Cómo poner en valor una redacción unificada de informativos?
¿Cómo potenciar la polivalencia de las personas?
……

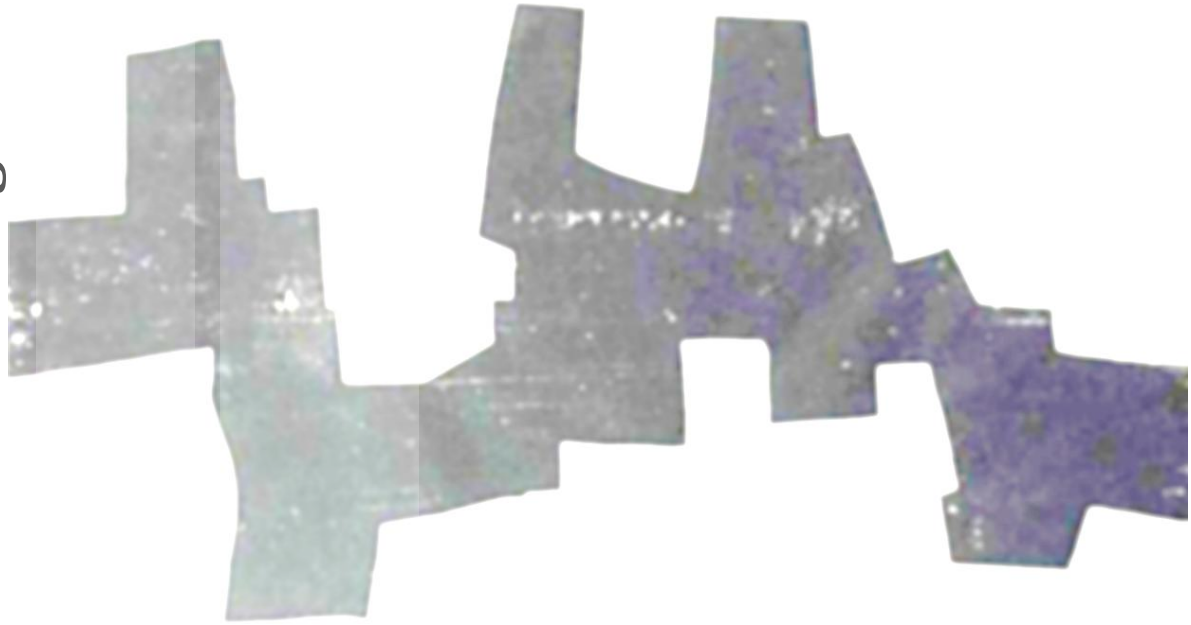
Desde este punto de vista, entendemos imprescindible reinterpretar el nuevo Contrato Programa que se firmará próximamente definiendo indicadores esenciales para la medición de la mejora en la eficiencia de las operaciones:

Importancia relativa de los costes de personal
Coste medio empleado
Núm. de categorías profesionales
Pirámides de edad/antigüedad
Dimensión plantilla (centro/sociedad)
Capacidad de autofinanciación (consol/TV/radio)
Horas de emisión (tot/eusk/cast)
Horas de emisión HD
Descargas podcasts
Visionados a la carta
Audiencias (tot/det)
…….

Por último creemos necesario que los datos e indicadores que sustenten las contrapartidas económicas del Contrato Programa, sean, en la medida de lo posible, certificados por terceros para obviar las interpretaciones de parte.

Análisis de la dimensión Organizativa EITB

ANEXOS



ANEXO A

EITB – Cuestionario cuadro directivo julio 2011

Este cuestionario es confidencial. No necesita firma.

1. De acuerdo con su percepción, valore de 1 a 10 los siguientes aspectos de EITB

Calidad de programación	
Servicio Público	
Apoyo y extensión del euskera	
Desarrollo de industria audiovisual	
Innovación	
Eficacia comercial	
Audiencia	
Costes de explotación	
Eficiencia en operaciones	
Cualificación profesional	
Organización y procesos	
Dimensión de plantilla	

2. Elija tres palabras para describir la misión de EITB.

3. Elija tres palabras para describir las mejores características de EITB.

4. Elija tres palabras para describir las tres principales áreas de mejora de EITB.

5. ¿Cuáles son en su opinión las principales diferencias de EITB respecto a sus competidores?

6. ¿Cuáles son en su opinión los principales retos que debe afrontar EITB en el futuro?

7. ¿Cómo percibe usted la eficiencia de EITB en relación con otras empresas de su entorno?

8. ¿Cómo percibe usted la eficiencia de EITB en relación con otras empresas del audiovisual y en particular con respecto a otras radio-televisiones autonómicas?

ANEXO B
Comparativa Televisiones Autonómicas

ENTE PÚBLICO	DENOMINACIÓN	PLANTILLA	PRESUPUESTO MM de euros	DEUDA MM de euros	INGRESOS PUBLICIDAD MM de euros	CUOTA %	MINUTOS PUBLICIDAD Con Autopromo	MINUTOS PUBLICIDAD Sin Autopromo	COSTE BRUTO POR HOGAR €	CANALES	SHARE MEDIO %
Radio Televisión de Andalucía	TP ANDALUCÍA	1680	238,9	0	38,74	1,8	73.494	73.494	135	Canal Sur Canal Sur 2	15,6 3,2
Televisión de Aragón	TP ARAGÓN	145	65	2	2,3	0,1			151	Aragón TV	9,6
Radiotelevisión Canaria	TP CANARIAS	131	56,8	0	3,9	0,2	102.069	62.061	103	Televisión Canaria	11,6
Radiotelevisión de islas Baleares	TP ISLAS BALEARES	178	72,6	206	6,1	0,3			233	IB 3 Televisión	5,1
Castilla La Mancha Televisión	TP CASTILLA LA MANCHA	427	67,5	0	1,9	0,1			109	CMT CMT2	10,3 0,2
Corporación catalana de Medios audiovisuales	TP DE CATALUÑA	2700	360	0	79,18	3,6	83.917	83.917	146	TV3 3/24 K33D, 33D y 300	14,5 0,3 1,9
Canal Extremadura	TP EXTREMADURA	500	32	0	4,4	0,2	24.766	10.364	76	Extremadura TV	
Compañía de Radiotelevisión de Galicia	TP GALICIA	1000	145,7	56	13,4	0,6	69.305	50.016	118	Televisión Galicia G2	14,3 0,1
Tele Madrid	TP MADRID	1202	111,5	205,6	24,13	1,1	69.305	50.016	68	Tele Madrid La Otra	9,7 0,4
Radiotelevisión de la Región de Murcia	TP MURCIA		5,6	0,097	1,3	0,1			113	7 Región de Murcia	5,2
Radiotelevisión Valenciana	TP VALENCIA	1100	201	1099	20,75	0,9	125.745	73.508	128	Canal 9 Punto Dos 24.9	11,8 0,6 0,5
Radiotelevisión del principado de Asturias	TP ASTURIAS	100	39	0	1,6	0,1			79	TPA	7,6

Cadenas privadas por comparación

Antena 3 TV	ANTENA 3	PLANTILLA	BENEFICIO 2010	INGRESOS 2010	INGRESOS PUBLICIDAD	CUOTA	Minutos Publicidad	Minutos Publicidad	CANALES	SHARE MEDIO
Sólo televisión		1,026	109,1	807,7	555,3	25,4	256.909	241.881	A3	11,7
									NEOX	2,2
									NOVA	1,5
									NITRO	0,4

Telecinco	TELECINCO	PLANTILLA	BENEFICIO 2010	INGRESOS 2010	INGRESOS PUBLICIDAD	CUOTA	Minutos Publicidad	Minutos Publicidad	CANALES	SHARE MEDIO
Solo Televisión		1.139	70,5	855,1	498,9	22,8	339.806	339.806	T5	14,6
									FDF	1,5
									LA SIETE	1,4
									BOING	0,2