

## Una perspectiva cibernética de la industria de la televisión en España.

José Ignacio Bautista Marañón<sup>1</sup>, José Manuel Pérez Ríos<sup>2</sup>, Augusto Cobos Pérez<sup>3</sup>, Ernesto Pérez Álvarez<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Ingeniero Industrial, E.U.P. Universidad de Valladolid, Fco. Mendizábal s/n, jignacio@sid.eup.uva.es

<sup>2</sup> Doctor Ingeniero Industrial, E.T.S.I.I. Universidad de Valladolid, Campus Miguel Delibes s/n,  
rios@offcampus.es

<sup>3</sup> Licenciado en CC.EE. y Empresariales, E.U.E.E. Universidad de Valladolid, Pº Prado de la Magdalena s/n,  
augusto@tita.emp.uva.es

<sup>4</sup> Ingeniero Industrial, E.U.P. Universidad de Valladolid, Fco. Mendizábal s/n, ernesto@sid.eup.uva.es

### RESUMEN

*El presente artículo describe brevemente y de forma general la industria de la televisión en España y expresa cuáles son los puntos clave que permiten identificar los diferentes criterios de recursión (Comunidad receptora, organización de las cadenas, legislación aplicable, propietarios, etc.) que pueden aplicarse a dicha industria para efectuar su análisis a partir del modelo de los sistemas viables (MSV). Realizar este trabajo exige un profundo conocimiento del sistema estudiado, siendo necesario para poder llevar a cabo un posterior diagnóstico de dicho sistema mediante MSV.*

**Palabras clave:** Cibernética, sistema viable

### 1. Introducción.

La aplicación del Pensamiento Sistémico al estudio de problemas complejos ha crecido de forma muy importante a lo largo de los últimos años dando lugar a la aparición de una amplia variedad de enfoques metodológicos [1]. Además del desarrollo de nuevas metodologías este proceso evolutivo ha estado también acompañado por el uso de diferentes metodologías en un mismo estudio o aplicación [2]. Un ejemplo de estudio multimetodológico es el realizado por Pérez Ríos y Schwaninger [3] [4]. En él se utiliza conjuntamente la Dinámica de Sistemas y la Cibernética Organizacional. El trabajo que aquí se presenta se enmarca dentro de esta línea de investigación, iniciada a mediados de los años 90 por el departamento de Organización y Gestión de Empresas de la Universidad de Valladolid.

El propósito de este trabajo es explorar algunos elementos básicos de la industria de la televisión en España con el objeto de poder iniciar un estudio de este sector mediante el Modelo de los Sistemas Viables (MSV) de Stafford Beer. La elección del MSV se basa en la capacidad que ofrece tanto para el diagnóstico como para el diseño de organizaciones [5]. Este estudio se plantea como un medio que facilite un posterior diagnóstico de la eficiencia organizativa del sector.

La organización de la industria de la televisión puede estudiarse tomando como punto de partida las empresas que forman parte de dicha industria y analizando seguidamente su entorno interno y externo y las relaciones existentes entre todos estos elementos. Después se crea una estructura de niveles recursivos dada por la organización de las empresas, de la industria y de su entorno. Cada uno de los niveles recursivos se construye de forma metódica en base al MSV.

Como antecedentes a este trabajo puede citarse el estudio realizado por Leonard A. [6], en el que se ofrece una descripción y un diagnóstico de la industria de la televisión comercial en los Estados Unidos, utilizando el MSV. Por otra parte también existen estudios que pretenden un acercamiento a la industria de la televisión en España desde un punto de vista económico, como el realizado por Cobos [7], utilizando la dinámica de sistemas.

## **2. Breve descripción de la industria de la televisión en España.**

En este apartado se lleva a cabo una representación y un estudio de carácter general de la industria de la televisión. Se analiza tanto el comportamiento de las empresas de televisión, como empresas que son, y por tanto sujetas al ineludible objetivo de la obtención de beneficios [7], como sus relaciones con el exterior basadas fundamentalmente en su regulación legislativa, el alcance que tienen en cuanto al tamaño de la comunidad en la que operan y la audiencia alcanzada en ella, la propiedad de las mismas, etc.

### **2.1 Objetivos y actividades de la empresa de televisión.**

La ley 25/1994 de 12 de Julio por la que se incorpora al Ordenamiento Jurídico Español la Directiva 89/552/CEE, sobre la coordinación de Disposiciones Legales, Reglamentarias y Administrativas de los Estados Miembros relativas al ejercicio de actividades de Radiodifusión Televisiva (Directiva de Televisión Sin Fronteras), define en su artículo 3 la televisión como “la emisión primaria, con o sin cable, por tierra o por satélite, codificada o no, de programas televisados destinados al público”. En términos generales esta es la labor que desarrolla una empresa de televisión. Pero dicha labor puede acometerse para conseguir distintos objetivos, tales como la educación, la cultura, la información electoral o de Estado, la promoción internacional del país en la televisión pública, o la máxima inversión publicitaria en la televisión privada, abierta y gratuita, o el máximo número de abonados en la televisión de pago. Las actividades merced a las cuales la empresa de televisión cumple sus objetivos pueden ser muy variadas, [6] y [8]:

- **Aprovisionamiento de programas:** Se trata de obtener un conjunto de contenidos o programas audiovisuales que deben alimentar la rejilla de programación. La misma empresa de televisión puede encargarse de producir dichos contenidos o también puede acudir a empresas distribuidoras o colaborar con empresas productoras.
- **Programación:** Concepto que se explica mejor bajo la expresión rejilla de programación. Es el empaquetado de programas distribuidos en una secuencia temporal. No solo es una suma de programas sino una estrategia desarrollada en el tiempo.
- **Difusión:** Difusión de la señal en una determinada zona de cobertura.
- **Obtención de ingresos:** Esta actividad incluye los ingresos que provienen de la venta de contenidos o programas televisivos y de la publicidad. En el caso de las televisiones de pago, también entrarían aquí los ingresos obtenidos por cuotas de abonados, que son una de sus principales fuente de ingresos. Asociadas a las cuotas de abonados se encuentran las operaciones desarrolladas de cara al incremento de ingresos por abonado y por aparición de nuevos clientes.

Por último es importante tener en cuenta el hecho de que en la televisión de pago, además del cambio que se produce en la actividad obtención de ingresos, aparece una nueva actividad que es la “gestión de abonados”. Las televisiones de pago deben construir su identidad a partir de la programación, la orientación de cara al cliente y la gestión de abonados. Esta última incluye la labor de aportar al abonado todos los servicios, accesos e información que sean requeridos y por supuesto de mantener a dicho abonado.

## **2.2 El entorno de la empresa de televisión.**

En cuanto a las relaciones que mantiene una empresa de televisión con el exterior, en principio cabe destacar la importancia de la regulación legislativa. Existen algunas peculiaridades destacadas que conviene mencionar en este apartado. La primera de ellas hace referencia al modo en que las televisiones realizan la difusión. Esta puede llevarse a cabo mediante ondas hertzianas, cable, señal satélite o las versiones digitalizadas de estas dos últimas. Particularizando para el caso de las televisiones de ámbito nacional y autonómico difundidas por ondas hertzianas, debe asegurarse la emisión de contenidos sin interferencias, dejando a cada empresa espacio radioeléctrico suficiente. Dicho espacio radioeléctrico está limitado, por lo que el número de empresas de televisión está también limitado. Actualmente existen 4 televisiones de ámbito nacional que emiten en abierto, una de pago y además las autonómicas. La difusión de todas estas televisiones la realiza Retevisión. Por otra parte las televisiones locales que emiten por ondas no tienen asegurada su difusión ya que existe un vacío en el desarrollo de la Ley 41/95 de televisiones locales por ondas. De esta manera pueden verse afectadas en cualquier momento por interferencias e incluso la ocupación del canal en el que venían emitiendo.

También afecta a las televisiones la regulación europea por medio de la Directiva de Televisión Sin Fronteras. Esta afecta de forma especial a la programación, producción y emisión de publicidad. Aunque realmente las ambigüedades e incertidumbres de esta directiva pueden llevar a pensar que es más liberalizadora y desreguladora que reguladora y protectora del audiovisual europeo [7].

En segundo lugar es importante distinguir las empresas de televisión por el tamaño de la extensión geográfica en la que operan. Las grandes televisiones nacionales que emiten en abierto producen una segmentación publicitaria de la comunidad, así mismo hay mercados que también producen segmentación en los canales de pago. Las televisiones autonómicas existen en 6 comunidades autónomas y compiten con las de ámbito nacional apoyándose en la Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicos (FORTA). Las televisiones locales fragmentan las audiencias sobre una base geográfica y actúan de forma horizontal y participativa ante la comunidad, son televisiones de proximidad.

En cuanto a la propiedad, las televisiones pueden ser públicas o privadas. La televisión privada abierta y gratuita tiene como objetivo conseguir la mayor inversión publicitaria, o lo que es lo mismo, maximizar sus beneficios. La televisión pública, según una doctrina de la Unión Europea debe seguir los conceptos de proporcionalidad y transparencia: la proporcionalidad de las subvenciones con respecto a la función de servicio público asumida y la transparencia en la contabilidad separando las actividades del servicio público de las comerciales. De entre los modelos europeos de televisión pública, España sigue un modelo

que identifica la televisión pública con los mecanismos de las televisiones privadas. Es el modelo más competitivo de televisión pública y enfrenta a televisiones públicas y privadas en una dura lucha por las audiencias y la publicidad.

### **3. Aplicación del modelo de los sistemas viables: El sistema en foco.**

La organización de cualquier sistema se puede representar mediante el MSV con el fin de facilitar un diagnóstico acerca de la viabilidad del mismo. La forma de aplicar el MSV consiste en identificar los criterios y niveles de recursión existentes para posteriormente dirigir el estudio hacia el sistema en foco que interese, "System in Focus" [9]. Una vez realizada esta tarea el siguiente paso es la identificación en orden de los sistemas 1 al 5 cuya existencia es condición necesaria y suficiente para asegurar la viabilidad del sistema en foco. Antes de entrar de lleno en la aplicación que se propone en este trabajo, puede ser conveniente recordar algunos aspectos importantes del MSV expuestos en [6].

El sistema 1 está constituido por los procesos productivos (operaciones) que posibilitan la generación de los productos y/o servicios de la organización. Cada división tiene conexión con el entorno, su equipo de dirección y con el resto de divisiones. El resto de sistemas, del 2 al 5, tienen como misión servir al sistema 1. De esta manera, el sistema 2 se encarga de las actividades de coordinación, asumiendo como función principal la amortiguación de las oscilaciones que se producen como consecuencia de la actividad de las unidades operativas del sistema 1 y sus interacciones.

El sistema 3 se encarga de intervenir en la negociación de los recursos con las operaciones primarias, transmitirles instrucciones, auditar su funcionamiento y eventualmente intervenir en los casos en los que la coordinación no ha sido capaz de resolver el conflicto entre las divisiones. Este sistema vela por el funcionamiento a corto plazo de la organización. El sistema 4 vigila la evolución del entorno, tanto interno como externo de la organización. La misión de este sistema consiste en mantener a la organización constantemente preparada para el cambio.

El conjunto lo cierra el sistema 5 que se ocupa de las decisiones de carácter estratégico y comprende los aspectos ideológicos, normativos, la misión y el estilo de la organización. Este sistema debe conseguir un equilibrio entre la adaptación de la organización al entorno y la estabilidad interna de la misma.

A partir de la breve exploración de la industria de televisión en España realizada en la sección anterior, resulta evidente la enorme complejidad del sistema televisivo español por lo que la construcción de un único modelo general de empresa de televisión que tenga validez universal no es posible. Analizando el caso de la industria de la televisión en Estados Unidos [3], parece existir una cierta similitud entre las diferentes empresas, ya que estas parecen responder a un mismo modelo de sistema, y poseer la misma estructura organizativa y las mismas unidades operativas. Además el modelo global de Estados Unidos difiere considerablemente de los modelos europeos y en concreto del español.

En esta sección se pretende mostrar el punto de partida para la construcción mediante MSV de los modelos de algunos de los tipos de empresas de televisión más relevantes en España. Por ello se va a identificar para cada tipo únicamente el sistema 1 con sus divisiones (sistemas supuestamente viables) y sus unidades operativas.

Como se ha comentado anteriormente, la utilización de MSV exige la identificación de los criterios de recursión en base a los cuales quedarán determinados los diferentes niveles de recursión existentes. Algunos de estos criterios se han relacionado en la subsección 2.2: modo de difusión de la programación, tamaño de la comunidad en la que operan las televisiones, regulación a la que son sometidas, la propiedad de las mismas, asociaciones de las que forman parte, etc. Es posible que los distintos criterios de recursión que pueden emplearse para representar la industria de la televisión lleven a la construcción de los modelos de diferentes tipos de empresas de televisión en alguno de sus niveles de recursión. Esto provoca que el modelo que se construya para cada tipo de empresa de televisión pueda coincidir en un nivel de recursión determinado para distintos criterios. Por eso, en este trabajo se tomarán los distintos tipos de empresa de televisión como sistemas supuestamente viables, a partir de los que se puede generar el modelo completo, sirviendo de base para un posterior análisis de los metaniveles y los subniveles existentes en función del criterio adoptado.

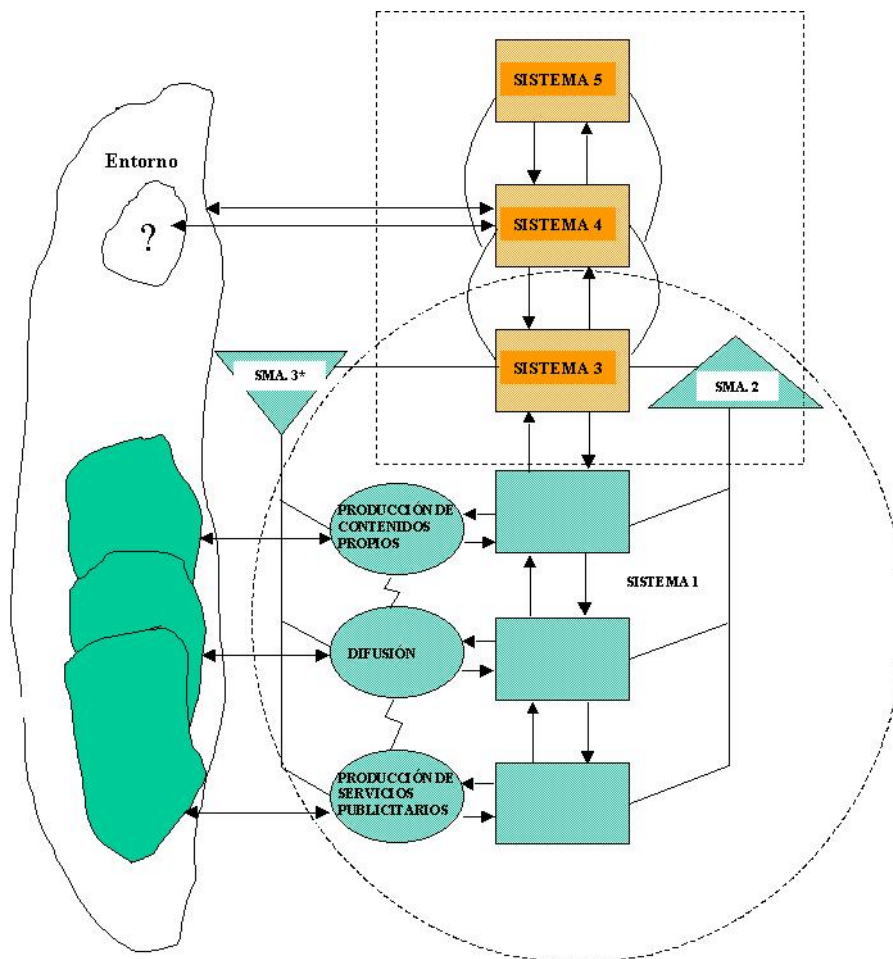


Figura 1: Unidades operativas del sistema 1 para las televisiones de pago y locales.

En la subsección 2.1 se ha realizado una primera distinción entre empresas de televisión de pago y las que no lo son. Se ha explicado que las televisiones de pago se diferencian por obtener ingresos a partir de la cuota de abonados y por la aparición de una nueva actividad diferente: la gestión de abonados. Por ello la producción de servicios publicitarios y

contenidos puede obedecer a una política diferente a la de otros tipos de empresa de televisión. Cada una de las operaciones realizadas se representa en el modelo correspondiente como una división, figura 1.

Las empresas locales de televisión cuentan también con una división de difusión (figura 1). Sin embargo, el resto de televisiones no puede ser representado mediante un único modelo más. En este caso, la complejidad del sistema obliga a efectuar una distinción. Se puede construir un modelo como el de la figura 2, para las televisiones de ámbito nacional y autonómico que realizan la difusión mediante ondas hertzianas. Estas televisiones en realidad no tienen división de difusión. Su difusión se realiza a través de Retevisión, empresa privada procedente de la red de difusión del ente público.

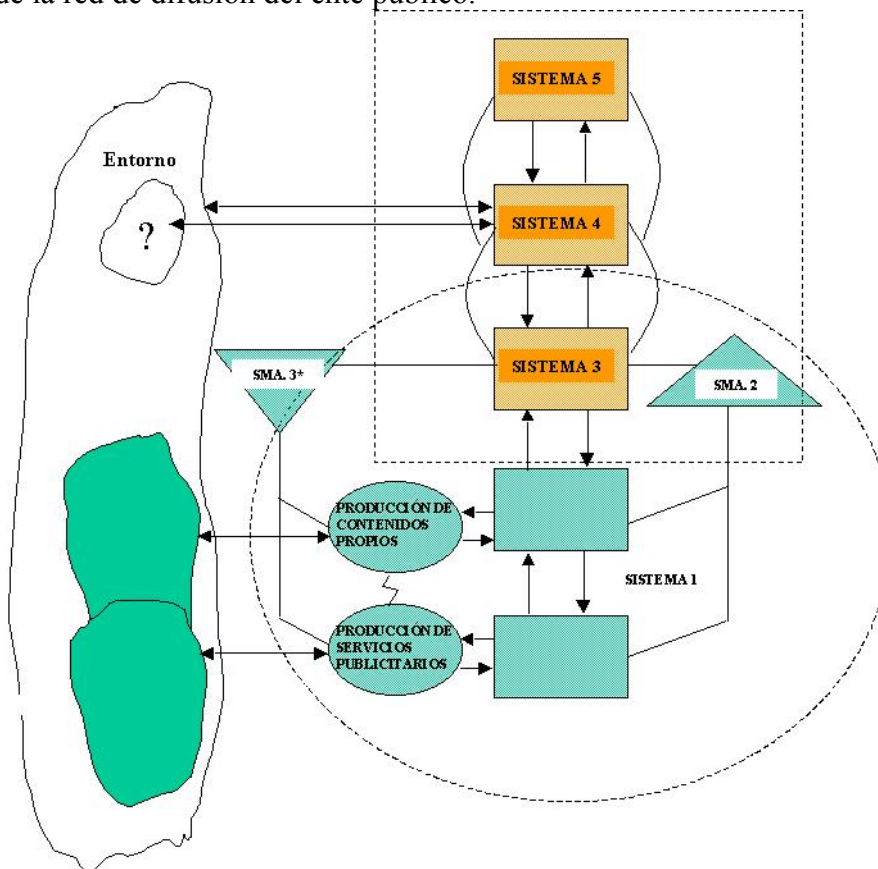


Figura 2: Unidades operativas del sistema 1 para las televisiones nacionales y autonómicas cuya difusión se realiza mediante ondas hertzianas

Es necesario comentar el caso particular de Canal Plus, que vuelve a introducir más complejidad en el sistema. Esta empresa está incluida dentro de las televisiones de ámbito nacional y cuya difusión se realiza a través de ondas hertzianas codificadas. También está incluida en el grupo de televisiones de pago por lo que su política se puede asemejar a la de éstas, mientras que carecerá de división de difusión. El modelo propuesto queda entonces con 2 divisiones como se muestra en la figura 2.

Con la identificación de las divisiones de estos tipos de empresas de televisión, se ha conseguido llegar al punto de partida de la siguiente etapa. Esta consiste en averiguar cuáles son los mecanismos de reducción y amplificación de la variedad necesarios para el

cumplimiento de la ley de Ashby, [9] y [10], en cada una de las divisiones del sistema 1 .

#### 4. Conclusiones.

En el trabajo que se presenta se han descrito en primer lugar algunas de las principales características de la situación actual de la industria de la televisión en España. Esta descripción contiene los datos iniciales necesarios para llevar a cabo el estudio en profundidad de esta industria. Seguidamente, y después de una breve descripción de los principales componentes de un sistema viable de acuerdo con el MSV se han mostrado cuáles pueden ser algunos de los criterios más relevantes de recursión aplicables a la industria objeto de estudio. Posteriormente se ha realizado la identificación de tipologías de empresa de televisión así como de los sistemas supuestamente viables que componen cada tipología.

Por último, se ha explicado como los modelos de estos diferentes tipos de empresas pueden encontrarse en distintos niveles de recursión en función del criterio desde el que se quiera plantear la posterior construcción del modelo representativo del sector.

#### Referencias

- [1] Pérez Ríos, J. ; Hernández, C.; del Olmo, R.; Sánchez, P. (2003) "Redtemps: Red Temática de Pensamiento Sistémico. Una red evolutiva para la comunidad de sistemas", *V Congreso de Ingeniería de Organización*, Valladolid, 4-5 de Septiembre de 2003.
- [2] Espejo, R.; M. Schwaninger, J. Pérez Ríos et al., (1997) *To be and not to be that is the system: A tribute to Stafford Beer*. CD ROM, Wiesbaden; Carl Auer-Systeme Verlag.
- [3] Pérez Ríos, J. and M. Schwaninger, (1996). "Integrative Systems Modelling: Leveraging complementarities of qualitative and quantitative methodologies", *1996 International System Dynamics Conference*, Boston, EE.UU.
- [4] Schwaninger, M. y J. Pérez Ríos, (1997) "ISM-Integrative Systems Methodology: a hybrid methodology for applying cybernetics cybernetically". En Espejo, R.; M. Schwaninger, J. Pérez Ríos et al., (1997) *To be and not to be that is the system: A tribute to Stafford Beer*. CD ROM, Wiesbaden; Carl Auer-Systeme Verlag.
- [5] Pérez Ríos, J. (2001), *Laudatio de Stafford Beer*. Investidura de Stafford Beer como "Doctor Honoris Causa" por la Universidad de Valladolid. Universidad de Valladolid.
- [6] Leonard, A., (1989) "Application of the VSM to commercial broadcasting in the United States", En Espejo, R. and Harnden, R., (1989) *The Viable System Model: Interpretations and Applications of Stafford Beer's VSM*, John Wiley & Sons, pp 175-209.
- [7] Cobos Pérez, A., (2002) *La televisión como empresa: Aproximación al sector audiovisual a través de la dinámica de sistemas*, Proyecto realizado para el Master en dirección de la empresa audiovisual, Universidad Carlos III de Madrid y Antena 3 Televisión.
- [8] Bustamante, E., (1999) *La televisión económica. Financiación, estrategias y mercados*, Colección Estudios de televisión, Gedisa.

*V Congreso de Ingeniería de Organización  
Valladolid-Burgos, 4-5 Septiembre 2003*

- [9] Beer, S., (1994) *Diagnosing the system for organizations*. John Wiley & Sons.
- [10] Pérez Ríos, J. y Sánchez, P., (2001) “Gestión del conocimiento: Un enfoque cibernético”, *IV Congreso de ingeniería de organización*, Sevilla, 13-14 de Septiembre de 2001.