



Proyecto Rediseño de Proceso de Negocios

IN-71J

Profesor: Sr. Oscar Barros

Análisis y Rediseño del Proceso de Programación en Canal 13

Carlos Alfaro G.
Claudio Salvatore C.

Contenido

- 1. Introducción.**

- 2. Entendimiento de la Situación Actual.**
 - 2.1 Análisis del Modelo de Negocio.**
 - 2.2 Redefinición del Proyecto a Partir del Modelo de Negocio.**
 - 2.3 Modelamiento de la Situación Actual en IDEF0.**

- 3. Rediseño de los Procesos.**
 - 3.1 Análisis de la Dirección de Cambio del Rediseño.**
 - 3.2 Selección de las TI Habilitantes.**
 - 3.3 Modelamiento del Rediseño en IDEF0.**

- 4. Evaluación y Detalle del Rediseño.**
 - 4.1 Modelo de Simulación.**
 - 4.2 Detalle del Rediseño.**

1. Introducción.

Como cualquier empresa productora o revendedora, la idea de un canal de TV es generar o comprar/vender productos que maximicen la relación de retorno v/s inversión, y en este caso particular, donde los productos se les denomina programas de TV, estamos frente a una empresa que tiene alrededor de una centena de productos -con un mix de productos propios y adquiridos-, de características irrepetibles similares a los productos hechos a pedido o los proyectos de ingeniería, pero con la salvedad que generalmente un programa influye directamente ya sea a su sucesor o a la parrilla completa y, que su ejecución y dividendos están restringidos por un recurso escaso como son los bloques horarios o "slots".

Según lo expuesto anteriormente, la formulación de la programación de programas emitidos o parrilla programática, por ser el producto final que es entregado por un canal de TV a sus consumidores, se convierte en la esencia que determina los resultados económicos del periodo, lo que conlleva a que los procesos que establecen la composición de esta parrilla son medulares dentro del negocio de la televisión. Por tal razón, un mejoramiento u optimización en la evaluación previa y continua de la parrilla, redundará directa y sustantivamente en los resultados del canal como un todo.

El objetivo del presente informe es explicar el trabajo realizado en vista del estudio, formalización, optimización y eventual automatización de procesos relacionados con la programación del Canal 13 de TV.

2. Entendimiento de la Situación Actual.

2.1 Análisis del Modelo de Negocio.

El modelo de negocio de un canal de TV se basa en la venta a compañías, de espacio en la programación diaria para la exhibición de sus avisos publicitarios (spots) o sus productos en pantalla. Los ingresos del canal por este concepto se basan no sólo en la sumatoria tiempo de exhibición de los avisos publicitarios, sino también en los puntos de audiencia (Gross Rating Points o GRP) que logran los programas donde es colocada esta publicidad.

Consecuente con lo anterior, se determinaron dos cadenas de valor principales en este negocio: La primera tiene como cliente los requerimientos de las empresas que desean avisar, como producto los GRP de los programas donde se exhibe su publicidad y como retribución los ingresos económicos por concepto de venta a los avisadores. Por otra parte, la segunda tiene como cliente los requerimientos de audiencias que se quiere cautivar –determinadas por los estudios del Departamento de Estudios- y como producto los programas en pantalla, siendo los GRP la “retribución” de esta cadena y convirtiéndose, a la vez, en los indicadores que determinen los resultados económicos de la primera cadena, y en los indicadores de la eficacia del producto programa. Con ello queda establecido el rol clave que cumple los puntos de audiencia o GRP dentro del negocio televisivo.

Para los efectos de este proyecto, se evaluarán y rediseñarán los procesos correspondientes a la segunda cadena de valor señalada. Determinándose como objetivo fundamental, la maximización de los GRP por medio de la optimización de los procesos de la cadena, una mejora en el flujo de la información y, por consecuencia, una mejor gestión en la producción de cada programa y un control más eficiente, por parte de la gerencia, de la gestión de los productores ejecutivos.

2.2 Redefinición del Proyecto a Partir del Modelo de Negocio.

- Visión de los Procesos:

Se proyecta identificar los procesos existentes, optimizarlos o rediseñarlos, de modo de lograr procesos mejorados que permitan generar, evaluar y programar contenido que genere un alto GRP. Por ello, se dedicará especial atención en los procesos de “*Administrador de Proveedores Internos y Externos de Formatos y Envasados*” y de “*Gestión Plan de Producción Programas y Salida al Aire*”, ya que en el primero se evalúan los programas que entran a la parrilla y, en el segundo, se evalúan y mejoran continuamente los programas que componen la parrilla actual, pudiendo abordar aquí el objetivo propuesto de la maximización de los GRP. Se pretende convertir un proceso informal, lento, con bajos niveles de análisis y comunicación en un proceso transparente, rápido y con interacción efectiva entre sus partes.

Adicionalmente, se aspira a que el rediseño permita revisar un mayor número de proyectos de programa, disminuir los tiempos de acceso a información por parte de

equipos de producción, mejorar la respuesta a requerimientos del Departamento de Ventas y disminuir "error tipo 1 y tipo 2" en evaluación de proyectos.

- **Ámbito de los Procesos:**

El modelo de negocio considerado como el más apropiado para aplicar la cadena de valor elegida es el modelo de Macro 1, incluyendo desde la búsqueda de proyectos de programas y generación de requerimientos estratégicos hasta la salida al aire.

- **Objetivos de los Procesos:**

Entre los objetivos cuantitativos a cumplir por los procesos se cuentan:

- Precisión de los tiempos y de las acciones tomadas por los productores ejecutivos, en respuesta las señales mostradas por los indicadores que estos tienen acceso.
- Determinación del impacto cuantitativo de las acciones correctivas realizadas por los productores ejecutivos, durante el ciclo del programa, en los GRP que se desea influenciar.
- Medidas de desempeño en la satisfacción de los requerimientos expresados por el Departamento de Ventas.
- Número de proyectos de programas revisados en un período determinado.
- Tasa de éxito y fracaso de proyectos recepcionados.

2.3 Modelamiento de Situación Actual en IDEF0

En el caso presente de la programación de Canal 13, los procesos actuales funcionan de una manera aceptable, aunque de una manera poco formal, en la cadena de valor señalada, por lo tanto se utilizará la metodología de modelar, en esta primera etapa, lo existente según un patrón definido. Para ello, tal como ya se había anunciado, se utilizará el patrón correspondiente al Macro 1, realizando con él, el modelamiento y la validación y medición de los procesos actuales.

El proceso general de programación de TV se muestra en la figura 2.1. En esta cadena de valor, lo que se desea producir es un rating con una composición deseada, cuyo requerimiento va a estar condicionado de los estudios que realiza el Departamento de Ventas, el que a su vez, dependiendo a quién está dirigido el producto a promocionar, analiza la composición de rating para que este producto tenga un mayor impacto. La cadena dispone de inputs que pueden actuar como herramientas que ayudan a lograr este objetivo o como restricciones que se deben cumplir. El primer caso contiene los proyectos programáticos nuevos, ya evaluados, y que están listos para producirse (fabricarse), además de programas envasados nuevos o programas envasados ya emitidos, en este punto, toda la programación disponible presenta, entre otros aspectos, una proyección de rating a lograr. En el segundo caso incluye las tendencias de la TV y las restricciones editoriales, financieras y de logística –en el caso del tráfico de cintas-. En suma, la idea general del macro-proceso es satisfacer la demanda de audiencia con una composición determinada, con la emisión al menor costo posible de programación específica –en horario y contenido-, esta programación, a su vez, se intentará realizar con programas de producción propia existentes,

programas envasados propiedad del canal, programas de producción propia nueva o, si no, con programación envasada comprada especialmente para satisfacer una necesidad, siendo la evaluación económica determinante a la hora de tomar alguna decisión.

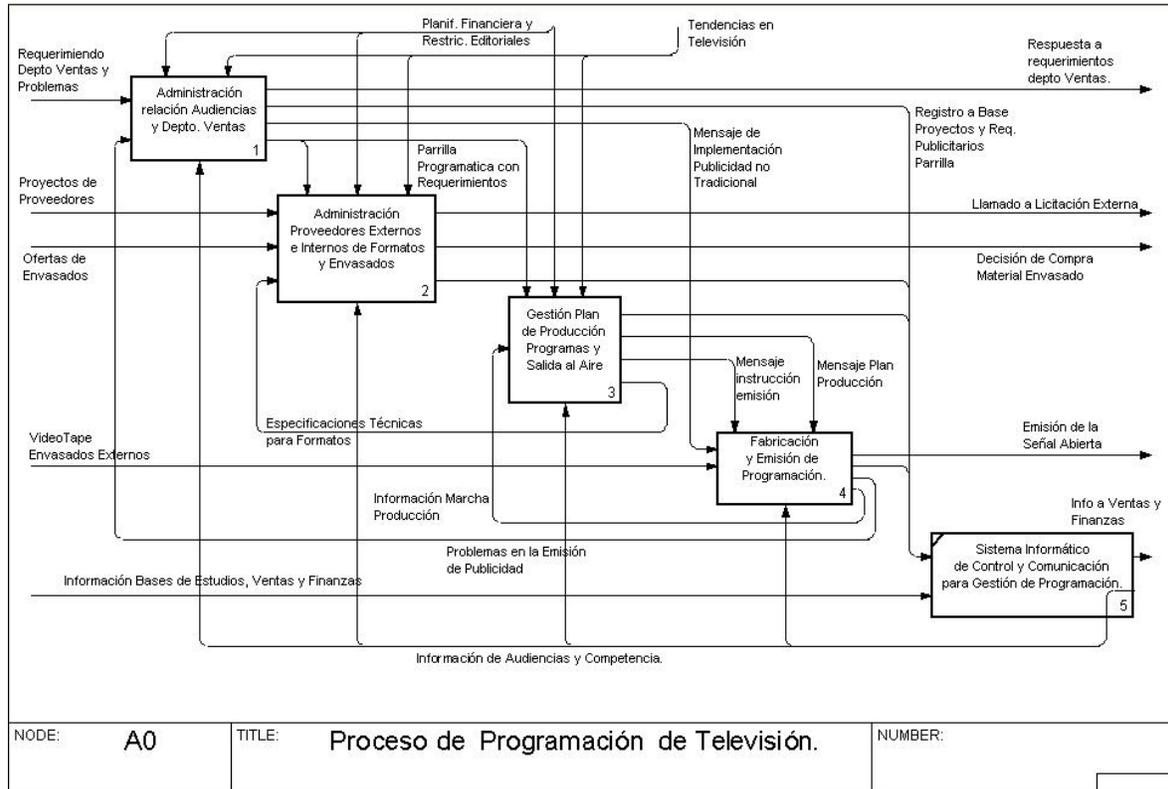


Figura 2.1 Macro-Proceso de Programación de Televisión.

El macro-proceso mostrado en la figura 2.1, se compone de los 5 procesos básicos presentes en el Macro 1, siendo cada uno muy similar en su operación. A continuación se explicará la descomposición de cada uno:

- Proceso de Administración Relación Audiencias y Depto. Ventas.

Este proceso se muestra en la figura 2.2, en él inciden los inputs que accionan la cadena de valor completa, siendo estos los requerimientos del Departamento de Ventas y los problemas en la emisión de publicidad. La función principal de este proceso es interactuar con el Departamento de Ventas, analizando las solicitudes de este en base a los espacios publicitarios disponibles, y transmitiendo un mensaje claro a la *Gestión Plan de Producción Programas y Salida al Aire* de estos requerimientos publicitarios y también respondiendo al Departamento de Ventas acerca del curso de tales solicitudes. También es función de este proceso, el análisis y la detección de oportunidades y amenazas del mercado de las audiencias.

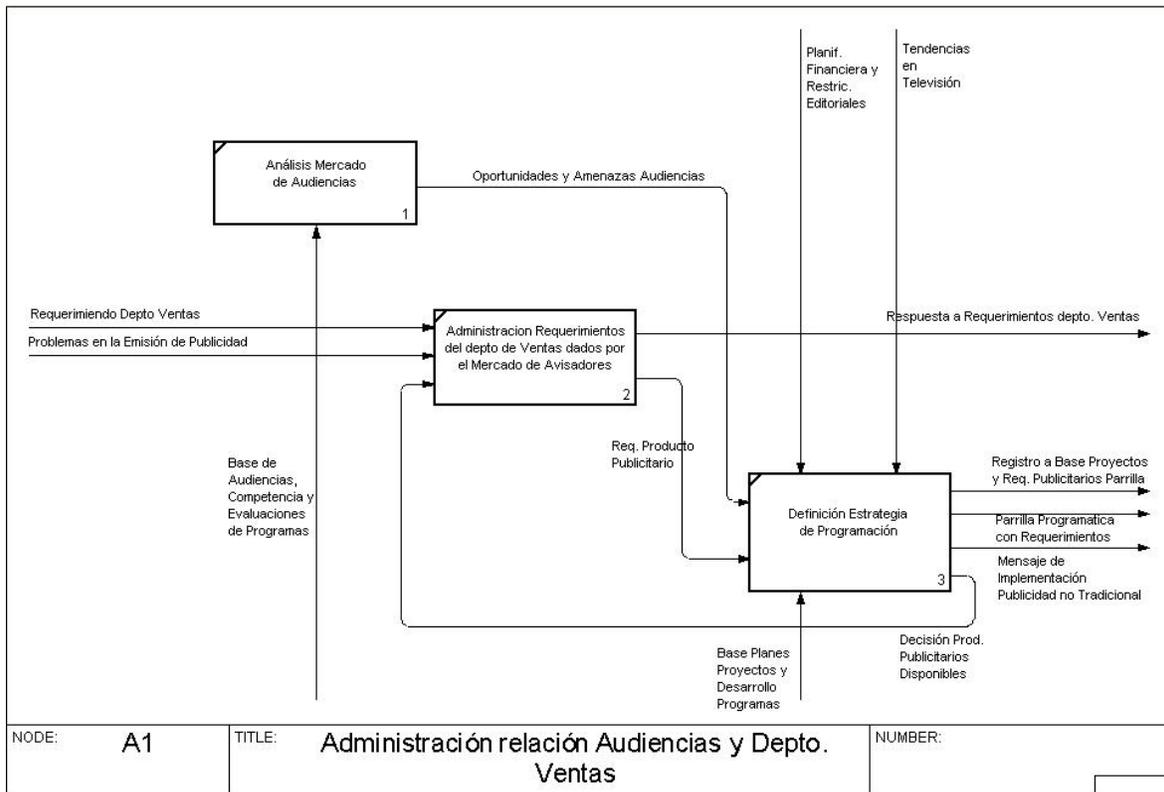


Figura 2.2 Administración Relación Audiencias y Depto. Ventas

Este proceso se descompone, a su vez, en 3 subprocesos, los cuales son:

- *Análisis de Mercado de Audiencias*, proceso donde se analiza la evolución de corto plazo en el mercado de audiencias, detectando oportunidades y amenazas en el tema para los programas en pantalla o próximos a ser emitidos.
- *Administración Requerimientos del Depto de Ventas dados por el Mercado de Avisadores*, proceso que interactúa con el Departamento de Ventas, transmitiendo los requerimientos de este, para luego recibir las respuestas de factibilidad de producción y retransmitirla al mismo Departamento de Ventas.
- *Definición de Estrategia de Programación*, proceso donde se reciben los requerimientos del Departamento de Ventas formateados por el proceso anterior, se analizan estos requerimientos y se responde de la factibilidad de transformarlos en programación, a menudo tomando en cuenta la disponibilidad de espacios para el tipo de publicidad pedido. Es importante considerar los inputs adicionales de planificación financiera y editorial mas tendencias en televisión.

- Proceso de Administración Proveedores Externos e Internos en Formatos Envasados.

Proceso que se grafica en la figura 2.3. La idea del macro-proceso es satisfacer el rating pedido con programación propia, pero hay ocasiones en que no es posible producir el programa que se necesita dentro del canal o que llega una muy buena oferta desde el exterior. Para estos casos se recurre, ya sea a la contratación de productores externos para un proyecto programático específico o, lisa y llanamente, se compra el programa envasado (cintas físicas). Este proceso apunta, precisamente, a explicitar las actividades relacionadas cuando los casos descritos suceden.

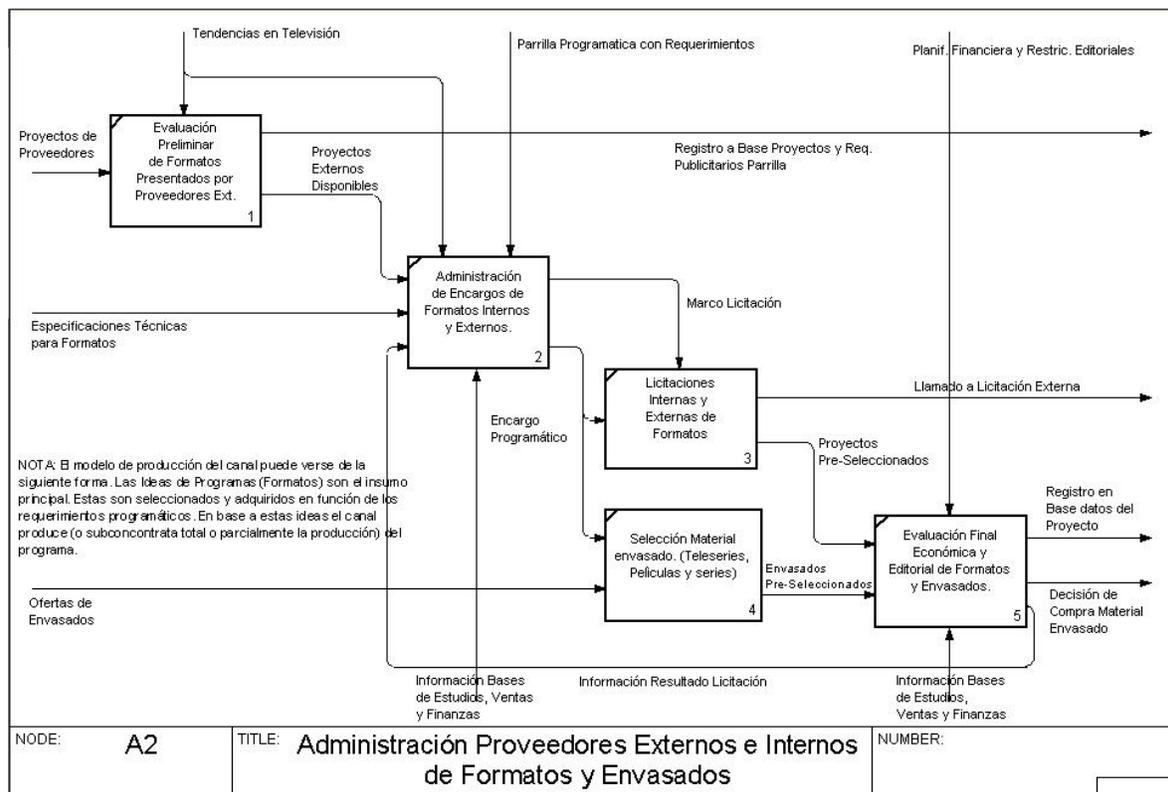


Figura 2.3 Administración Proveedores de Formatos Envasados

La descomposición de este proceso es en 5 subprocesos, los cuales son:

- *Evaluación Preliminar de Formatos Presentados por Proveedores Externos*, proceso donde se recepcionan y analizan los ofrecimientos tanto para la realización de programas con productores externos, como de programas envasados. La intención de este proceso es tener un registro de los proyectos disponibles en caso de ser requerido por el proceso siguiente.
- *Administración de Encargos de Formatos Internos y Externos*, proceso que recibe las necesidades programáticas a cubrir, para luego, llamar a licitación o seleccionar proveedor, recibe además, las respuestas de la evaluación económica de los programas ofrecidos

- *Licitaciones Internas y Externas de Formatos*, proceso donde elaboran especificaciones y se licita entre los distintos proveedores, el material que se necesita para cubrir los requerimientos no satisfechos.
- *Selección de Material Envasado*, proceso que selecciona los programas, según sus características técnicas y según los ofrecimientos y encargos programáticos, para luego enviar el material pre-seleccionado al proceso donde se evalúan económicamente.
- *Evaluación Final Económica y Editorial de Formatos Envasados*, como su nombre lo indica este proceso realiza la evaluación final y emite la orden de compra del material envasado.

- **Gestión Plan de Producción Programas y Salidas al Aire**

Proceso que se muestra gráficamente en la figura 2.4. Este tiene como función recibir los requerimientos de los GRP y tratar de capturarlos por medio de la planificación detallada de la parrilla del canal, la cual es preparada con un conocimiento de los programas disponibles y del impacto en audiencias esperado de cada uno, también debe evaluar continuamente los resultados de audiencia de los programas actualmente en el aire, evaluando su modificación y entregando directivas concretas de rediseño si fuere necesario.

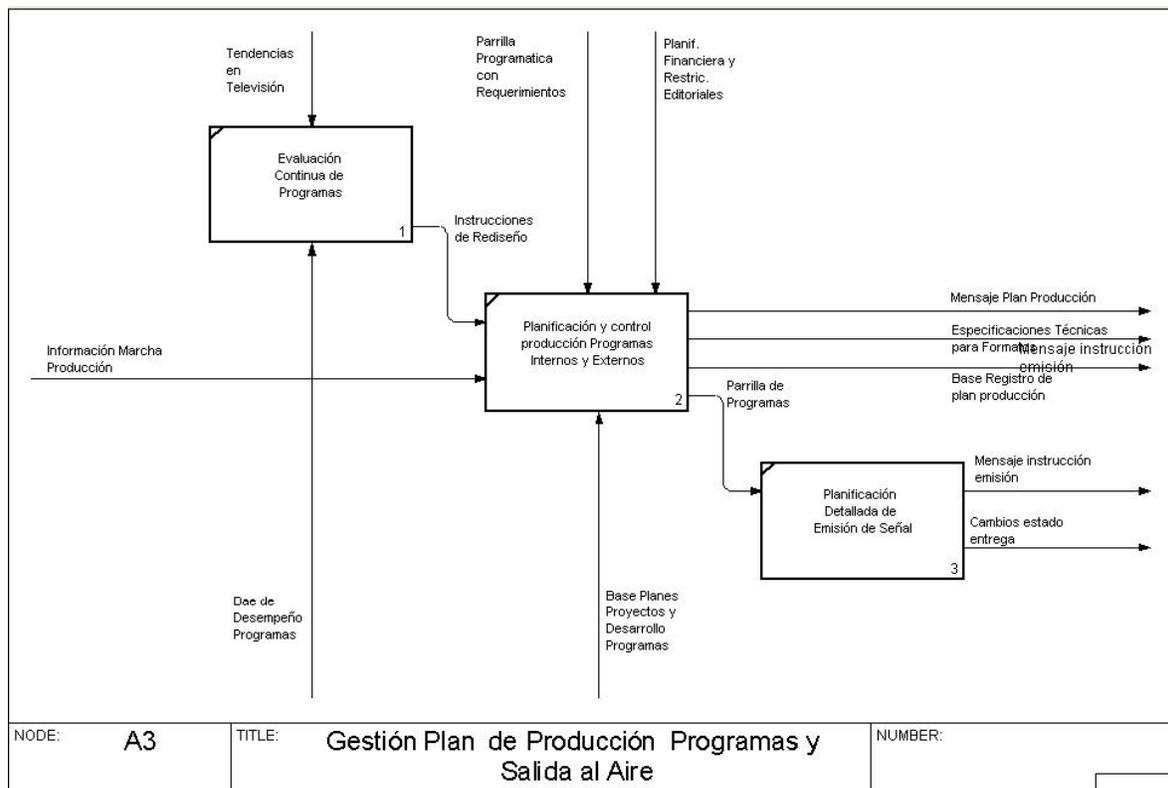


Figura 2.3 Gestión Plan de Producción y Salida al Aire.

Consecuentemente, este proceso se descompone en 3 subprocesos:

- *Evaluación Continua de Programas*, en este proceso se construyen informes que incluyen tanto la composición del GRP del programa analizado, como los resultados de las encuestas telefónicas permanentes, estos informes así como las instrucciones de rediseño, son entregados a la producción ejecutiva a cargo del programa en cuestión.
- *Planificación y Control Producción Programas Internos y Externos*, proceso donde se selecciona el programa a emitir, se asigna los recursos del canal a cada programa, se planifica el trabajo de producción, además de ser donde se modifican los programas de acuerdo a los análisis entregados por la evaluación
- *Planificación Detallada de Emisión de Señal*, aquí es donde se planifica los días y horarios de emisión de los programas, así como la cantidad y duración de las tandas comerciales dentro de ellos.

- **Fabricación y Emisión de Programación**

Este proceso, mostrado en la figura 2.5, tiene como función el llevar a cabo los planes desarrollados por el proceso anterior, ello consiste en la grabación y posterior emisión de los programas en el ciclo en curso o la emisión en vivo de ellos, según corresponda; además debe realizar las gestiones de la logística relacionada con el abastecimiento de cintas en el caso de los programas envasados adquiridos.

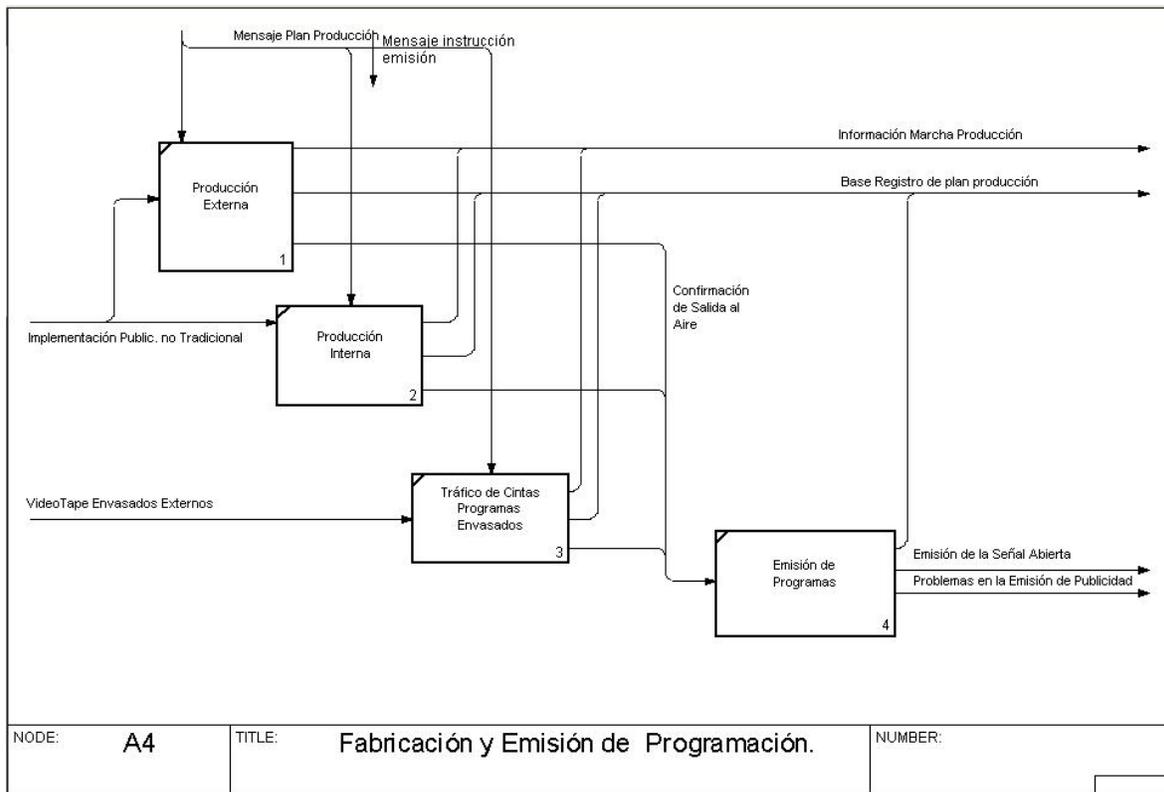


Figura 2.5 Fabricación y Emisión de Programación.

Este proceso se descompone en 4 subprocesos:

- *Producción Externa*, es el proceso encargado de realizar los proyectos programáticos que son realizados por los productores contratados externamente, además de coordinarlos con el personal y recursos del canal.
- *Producción Interna*, es el proceso encargado de realizar los proyectos programáticos que son realizados por los productores que forman parte del canal.
- *Tráfico de Cintas de Programas Envasados*, es donde se procesa la logística de abastecimiento de las cintas de programas envasados.
- *Emisión de Programas*, es el proceso encargado de llevar a cabo las actividades técnicas relacionadas con la puesta en el aire de los programas.

3. Rediseño de los Procesos.

3.1 Análisis de la Dirección de Cambio del Rediseño.

En esta etapa, se analizará la dirección de cambio para los procesos relacionados con el área de programación del canal, siendo estos los que seleccionan, gestionan, producen, emiten y evalúan los programas que salen al aire. En general, es posible rastrear los procesos del área, pero estos carecen de formalización, además, el flujo de información en el área es lento, con bajos niveles de análisis y comunicación, y en donde las responsabilidades, aunque definidas, no siempre son claras en la práctica. Siendo el objetivo principal del rediseño, la solución a dichas debilidades, a través de métricas y reglas del negocio.

A continuación se detallaran las variables involucradas en la dirección de cambio:

3.1.1 Asignación de Responsabilidades:

- Situación Actual: Las responsabilidades claves como son la compra de material, diseño de programas, selección de proyectos, etc., están en teoría centralizadas en el Director de Programación. Como es imposible que todas estas funciones sean efectivamente cubiertas por una sola persona, actualmente las decisiones se toman en etapas intermedias en forma informal, poco documentada y a veces, incluso sin responsabilidades específicas definidas.
- Situación Propuesta: Se pretende descentralizar las responsabilidades claves mencionadas, agrupándolas en varias áreas temáticas claves, con sus respectivos responsables bien definidos, agregando, además, responsabilidades adicionales como planificación de largo plazo y manejo táctico de parrilla. Para lograr lo anterior, los responsables deben ser personal capacitado y su actuación debe estar normada por reglas del negocio bien definidas, siendo el ambiente computacional el que recoge dichas reglas y entrega métricas de desempeño, permitiendo tener una visión tanto global como particular de su desempeño. Asimismo, la especificación de métricas de desempeño y su posterior monitoreo, permite a la Gerencia un control más cercano y oportuno de su personal.

3.1.2 Mantención Consolidada de Estado:

- Situación Actual: Si bien el canal cuenta con bases de datos internas en Oracle y recibe información de bases de datos externas (como las de Time por ejemplo), la información no es bien procesada ni en tiempo ni en inteligencia. En la actualidad no existe siquiera registro de procesos críticos como presupuestos por programas o lista de proyectos en estudio.
- Situación Propuesta: Construir una "Hoja de Vida con Estados" para las principales instancias del negocio -como son los proyectos programáticos, programas en pantalla, licitaciones y solicitudes del Depto. de Ventas, etc.-,

de modo que su situación pueda ser fácilmente declarada y comunicada (*on line*) a todos los involucrados.

3.1.3 Anticipación:

- Situación Actual: Existe planificación de orientaciones programáticas básicas (por ejemplo qué géneros producir), sin embargo, falta anticipación en una serie de aspectos claves.
- Situación Propuesta: Se proyecta formalizar los procesos que permiten anticipar futuros requerimientos tales como: Actividad de la competencia, situación del mercado, evaluación a priori de grado de éxito o fracaso de un proyecto, etc. Se pretende que estos inputs entren "por pantalla" y que comentarios de pasillo se conviertan en registros en base de datos.

3.1.4 Integración de Procesos Conexos:

- Situación Actual: Duplicación y falta de coordinación en procesos que dependen de gerencias diferentes.
- Situación Propuesta: Mejor integración de funciones críticas de los procesos contenidos en *Administración Relación con Cliente* con otras funciones. En particular inteligencia de mercado con evaluación de proyectos y requerimientos puntuales de ventas con producción.

3.1.5 Coordinación:

- Situación Actual: Baja relación con productoras proveedores de programación (3% de la inversión). Esta tasa debe incrementarse de manera sostenida con mejores negociaciones y un eficiente mecanismo funcional de interacción.
- Situación Propuesta: Se considera generar una integración más fluida con productoras. Para ello se extenderán hacia fuera los procesos de control de presupuesto, control de calidad y línea editorial. Se les hará también partícipes de los procesos internos de evaluación y seguimiento con otras funciones.

3.1.6 Prácticas de Trabajo:

- Situación Actual: Gran dispersión en formas de trabajar, con gran dificultad de coordinación y de generar gestión sobre instancias críticas en los procesos.
- Situación Propuesta: Se respetarán los estilos individuales de trabajo, pero se proveerá un marco de referencia que permita coordinación. Este marco incluye hitos definidos, presupuestos, metas establecidas e indicadores de desempeño de trabajadores y programas -estos últimos muy importantes para optimizar los GRP que se obtienen-, todos ellos disponibles en "tiempo real".

3.1.7 Apoyo Computacional:

- Situación Actual: Existe en el canal servidores de intranet con mensajería electrónica y bases de datos en Oracle 8i, pero hay inexistencia de sistemas computacionales adecuados para interpretar adecuadamente "qué quieren decir" los conjuntos de datos, ni para que estos fluyan en tiempo real.
- Situación Propuesta: Se proyecta la construcción de sistemas computacionales como los siguientes:
 - Gestión de Parrilla Programática.
 - Control de presupuesto programático.
 - Gestión y seguimiento de proyectos programáticos.
 - Sistema de inteligencia de la competencia.
 - Sistema de análisis de mercado de avisadores.
 - Proyectos avanzados (2ª etapa), como la Programación Asistida por Computador o "CAP".

3.2 Selección de las T.I. Habilitantes.

La idea es implementar una arquitectura de 3 capas (figura 1). En primer lugar se optimizarán, las bases de datos relacionales que actualmente existen en Oracle 8i. Para luego construir plataformas orientadas a objetos, las que pueden ser implementadas en Java o .Net, y sobre estos objetos se crearán aplicaciones de consulta en base a componentes gráficas e interacción tipo Workflow.

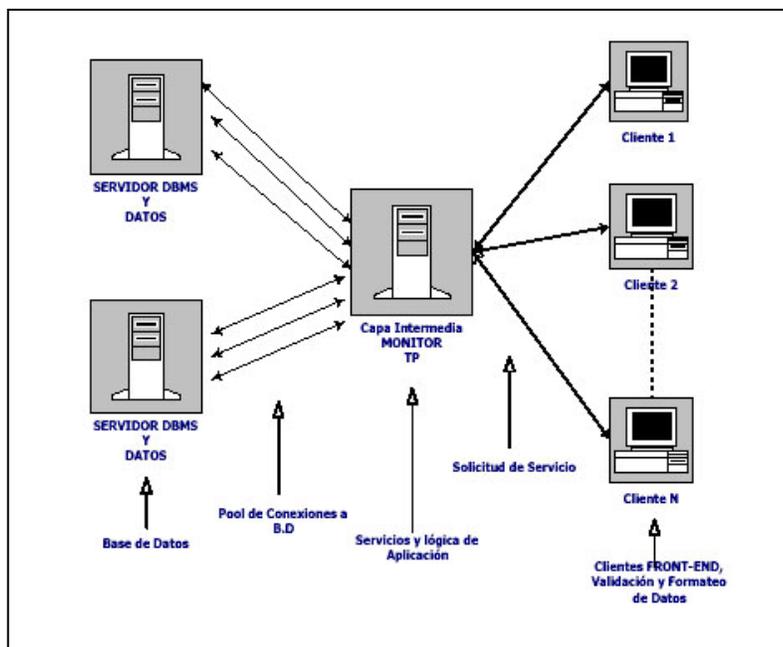


Figura 3.1 Modelo de 3 capas.

3.3 Modelamiento en IDEF0 del Rediseño.

Los actuales procesos de programación de Canal 13 operan en estado pre-formalizado. En el rediseño se hará énfasis en aquellos procesos actuales que son afectados por en el cambio o rediseño.

El proceso general de programación de TV que se muestra en la figura 2, es idéntico a la situación actual. En esta cadena de valor, lo que se desea producir es un rating con una composición deseada, cuyo requerimiento va a estar condicionado de los estudios que realiza el Departamento de Ventas, el que a su vez, dependiendo a quién está dirigido el producto a promocionar, analiza la composición de rating para que este producto tenga un mayor impacto. La cadena dispone de inputs que pueden actuar como herramientas que ayudan a lograr este objetivo o como restricciones que se deben cumplir. El primer caso contiene los proyectos programáticos nuevos, ya evaluados, y que están listos para producirse (fabricarse), además de programas envasados nuevos o programas envasados ya emitidos, en este punto, toda la programación disponible presenta, entre otros aspectos, una proyección de rating a lograr. En el segundo caso incluye las tendencias de la TV y las restricciones editoriales, financieras y de logística –en el caso del tráfico de cintas-. En suma, la idea general del macro-proceso es satisfacer la demanda de audiencia con una composición determinada, con la emisión al menor costo posible de programación específica –en horario y contenido-.

A este nivel (macro-proceso), la dirección de cambio está apuntada hacia una formalización de los procesos involucrados en el área programática, además de un análisis y procesamiento de la información que proviene de las bases de datos externas, estudios, rating y finanzas, de modo que se le agregue valor a dicha información y, por último, que el flujo de esta información externa, más la información que se genera internamente en el macro-proceso, sea comunicada en tiempo real y de una manera que sea fácil de interpretar por todos los involucrados.

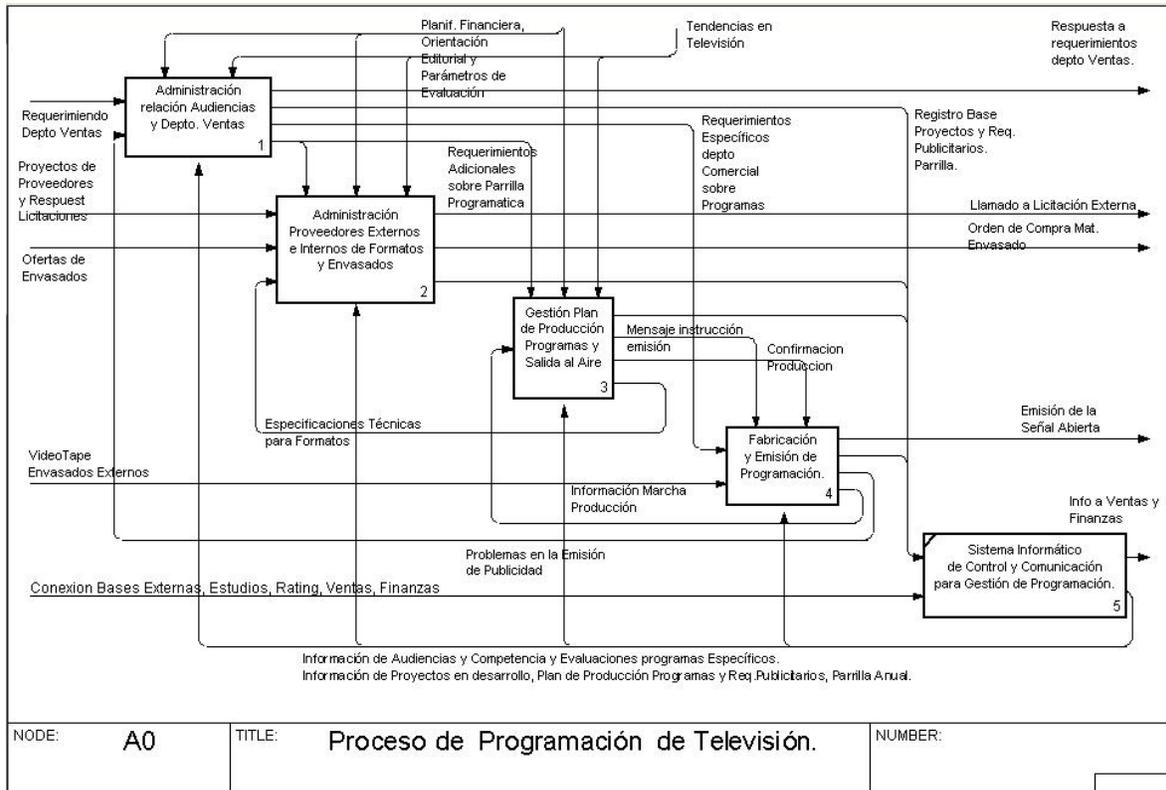


Figura 3.2 Macro-Proceso Programación de Televisión.

El macro-proceso mostrado en la figura 3.2, mantiene los 5 procesos básicos presentes en el Macro 1, siendo la operación de cada uno muy similar a la ya descrita en la situación actual. A continuación se explicará la descomposición de cada uno:

Específicamente el cambio mayor a nivel 0 de macro 1 es la creación de un sistema informático de control y comunicación para la gestión de programación. Este sistema permite entre otros aspectos, lo siguiente:

- i) Visualizar y recibir información de los sistemas informáticos de otras áreas y visualizarla en forma relevante para programación
- ii) Proveer de una plataforma de comunicación entre los distintos procesos de programación
- iii) Constituir la "información oficial" sobre el estado de una serie de entidades críticas para programación.
- iv) Permitir la implementación de reglas del negocio del área.

Un cambio esencial sobre el caso anterior consiste en que todos los procesos se interconectan entre sí a través de mantención de estado. Esto tiene un efecto dramático sobre el espacio de trabajo, paralelo al espacio físico se construye un "espacio virtual" donde ocurre la interacción más importante.

- Proceso de Administración Relación Audiencias y Depto. Ventas.

Este proceso se muestra en la figura 3.3, en él inciden los inputs que accionan la cadena de valor completa, siendo estos los requerimientos del Departamento de Ventas y los problemas en la emisión de publicidad. La función principal de este proceso es interactuar con el Departamento de Ventas, analizando las solicitudes de este en base a los espacios publicitarios disponibles, y transmitiendo un mensaje claro a la *Gestión Plan de Producción Programas y Salida al Aire* de estos requerimientos publicitarios y también respondiendo al Departamento de Ventas acerca del curso de tales solicitudes. También es función de este proceso, el análisis y la detección de oportunidades y amenazas del mercado de las audiencias.

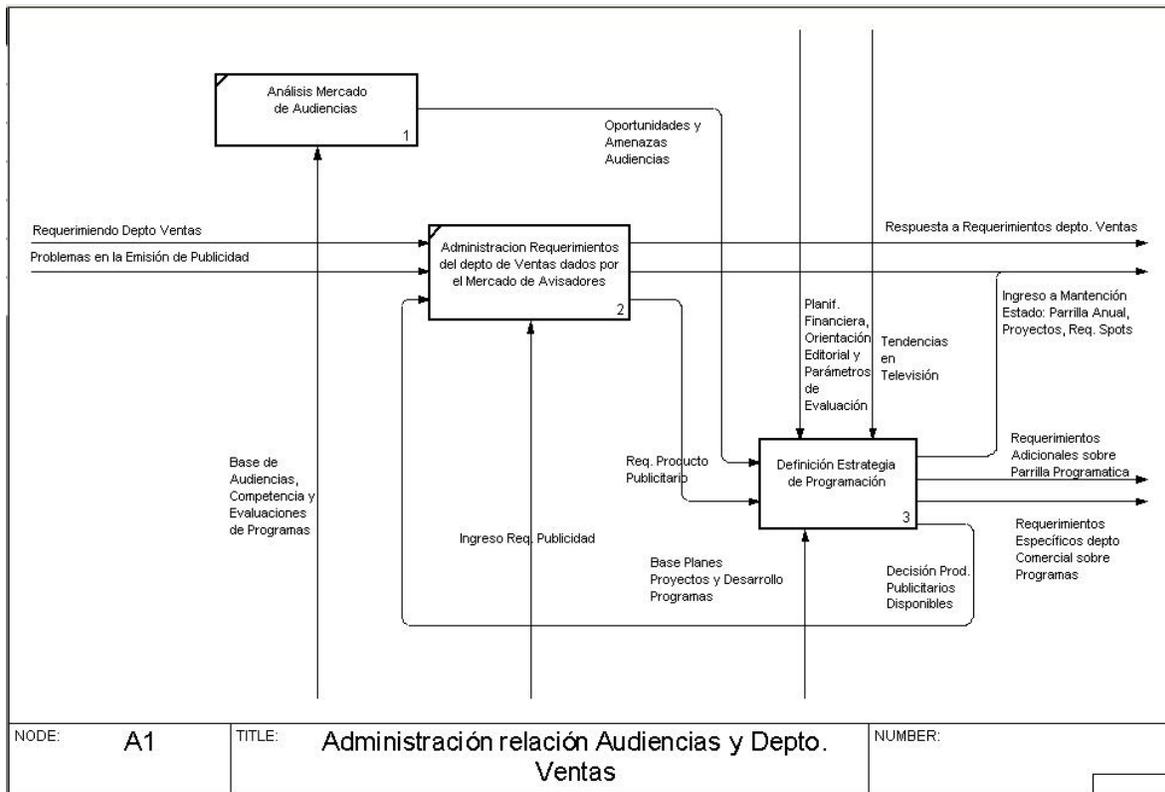


Figura 3.3 Administración Relación Audiencias y Depto. Ventas

Este proceso se descompone, a su vez, en 3 subprocesos, los cuales son:

- *Análisis de Mercado de Audiencias*, proceso donde se analiza la evolución de corto plazo en el mercado de audiencias, detectando oportunidades y amenazas en el tema para los programas en pantalla o próximos a ser emitidos.
- *Administración Requerimientos del Depto de Ventas dados por el Mercado de Avisadores*, proceso que interactúa con el Departamento de Ventas,

transmitiendo los requerimientos de este, para luego recibir las respuestas de factibilidad de producción y retransmitirla al mismo Departamento de Ventas.

- *Definición de Estrategia de Programación:* Corresponde a la función neurálgica de la operación del negocio. Está alojada en el primer proceso de macro 1. De hecho, en empresas que compiten por diferenciación o estrategia de nicho, sería esperable que las funciones esenciales para el negocio estén situadas en el primer proceso, en cambio empresas que compitan por costos, deben tener las funciones neurálgicas en el tercer proceso
- En definición de estrategia de programación, se reciben los requerimientos del Departamento de Ventas formateados por el proceso anterior, se analizan estos requerimientos y se responde de la factibilidad de transformarlos en programación, a menudo tomando en cuenta la disponibilidad de espacios para el tipo de publicidad pedido. Es importante considerar los inputs adicionales de planificación financiera y editorial mas tendencias en televisión. El trabajo estratégico considera más que el input del depto de ventas.
- **Proceso de Administración Proveedores Externos e Internos en Formatos Envasados.**

Proceso que se grafica en la figura 3.4. La idea del macro-proceso es satisfacer el rating pedido con programación propia, pero hay ocasiones en que no es posible producir el programa que se necesita dentro del canal o que llega una muy buena oferta desde el exterior. Para estos casos se recurre, ya sea a la contratación de productores externos para un proyecto programático específico o, lisa y llanamente, se compra el programa envasado (cintas físicas). Este proceso apunta, precisamente, a explicitar las actividades relacionadas cuando los casos descritos suceden.

compra del material envasado. Este proceso es el principal aporte de rediseño. Una buena o mala evaluación de proyecto es esencial. Dado que los canales de televisión compran gran parte de los eventos que transmiten, formatos y envasados, el negocio de un canal es comprar más barato y con mejor puntería que la competencia.

- **Gestión Plan de Producción Programas y Salidas al Aire**

Proceso que se muestra gráficamente en la figura 5. Este tiene como función recibir los requerimientos de los GRP y tratar de capturarlos por medio de la planificación detallada de la parrilla del canal, la cual es preparada con un conocimiento de los programas disponibles y del impacto en audiencias esperado de cada uno, también debe evaluar continuamente los resultados de audiencia de los programas actualmente en el aire, evaluando su modificación y entregando directivas concretas de rediseño si fuere necesario.

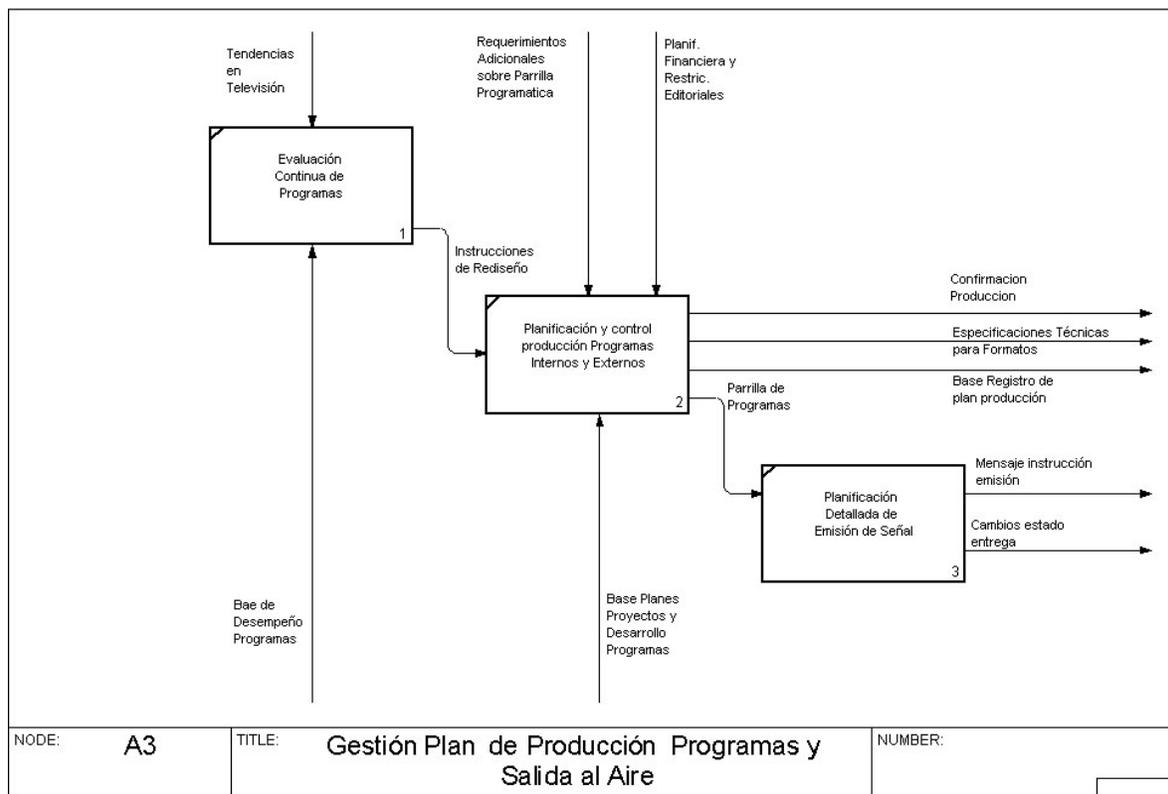


Figura 3.5 Gestión Plan de Producción y Salida al Aire

Consecuentemente, este proceso se descompone en 3 subprocesos:

- *Evaluación Continua de Programas*, en este proceso se construyen informes que incluyen tanto la composición del GRP del programa analizado, como los resultados de las encuestas telefónicas permanentes, estos informes

así como las instrucciones de rediseño, son entregados a la producción ejecutiva a cargo del programa en cuestión.

- *Planificación y Control Producción Programas Internos y Externos*, proceso donde se selecciona el programa a emitir, se asigna los recursos del canal a cada programa, se planifica el trabajo de producción, además de ser donde se modifican los programas de acuerdo a los análisis entregados por la evaluación
- *Planificación Detallada de Emisión de Señal*, aquí es donde se planifica los días y horarios de emisión de los programas, así como la cantidad y duración de las tandas comerciales dentro de ellos.

- **Fabricación y Emisión de Programación**

Este proceso, mostrado en la figura 6, tiene como función el llevar a cabo los planes desarrollados por el proceso anterior, ello consiste en la grabación y posterior emisión de los programas en el ciclo en curso o la emisión en vivo de ellos, según corresponda; además debe realizar las gestiones de la logística relacionada con el abastecimiento de cintas en el caso de los programas envasados adquiridos.

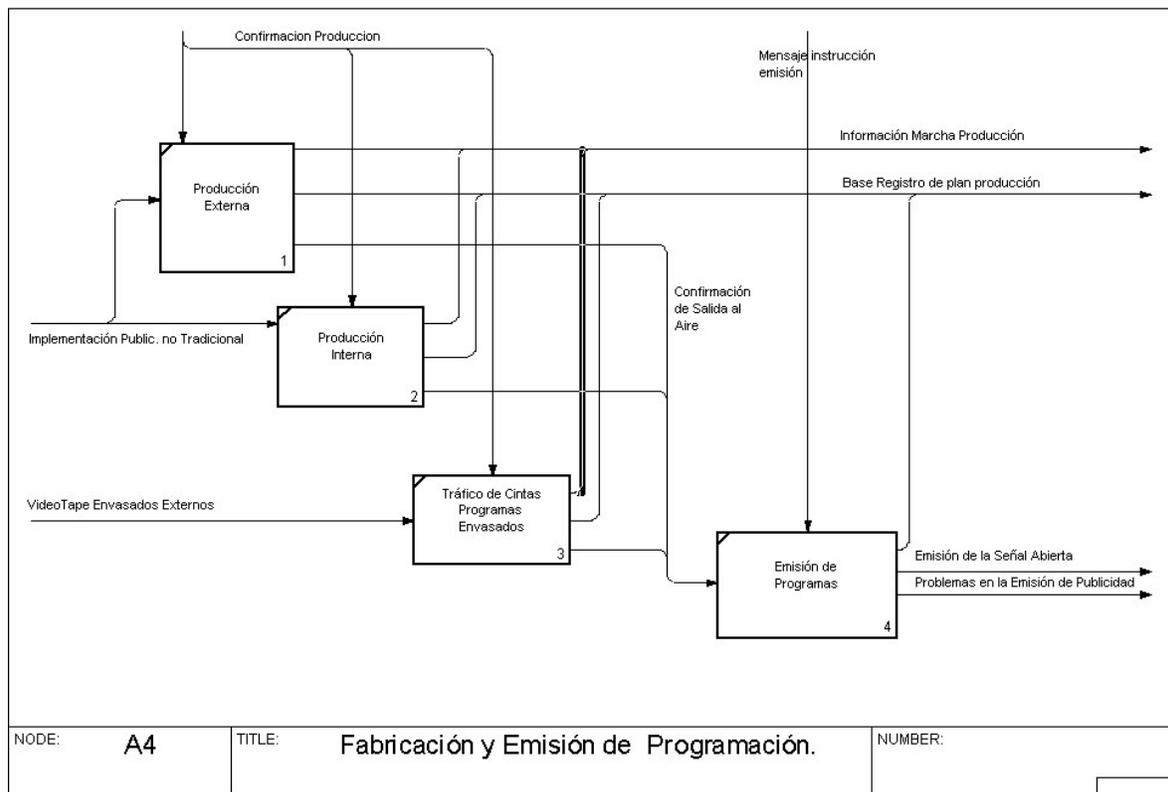


Figura 3.6. Fabricación y Emisión de Programación.

Este proceso se descompone en 4 subprocesos:

- *Producción Externa*, es el proceso encargado de realizar los proyectos programáticos que son realizados por los productores contratados externamente, además de coordinarlos con el personal y recursos del canal.
- *Producción Interna*, es el proceso encargado de realizar los proyectos programáticos que son realizados por los productores que forman parte del canal.
- *Tráfico de Cintas de Programas Envasados*, es donde se procesa la logística de abastecimiento de las cintas de programas envasados.
- *Emisión de Programas*, es el proceso encargado de llevar a cabo las actividades técnicas relacionadas con la puesta en el aire de los programas. Esta unidad es además responsable de notificar vía manutención de estado los problemas que pudo haber habido en la emisión de la publicidad.

4. Evaluación y Detalle del Rediseño.

4.1 Modelo de Simulación.

En el flujo de proyectos nuevos se identificaron tiempos de espera, el cual se presenta en la figura 4.1.

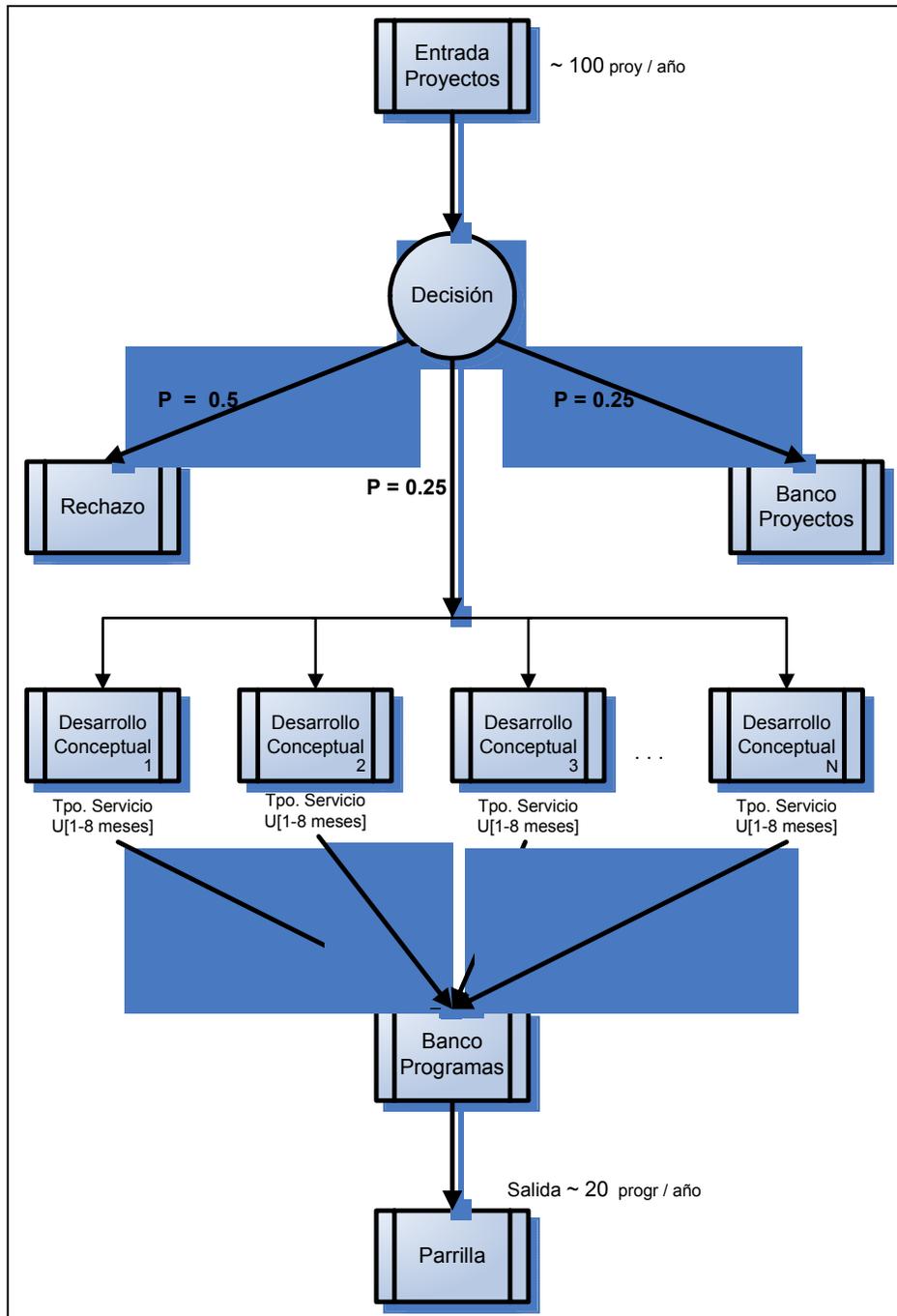


Figura 4.1 Flujo de desarrollo de proyectos televisivos.

El flujo de la figura 4.1 demora en completarse de 2 a 12 meses, tardando la decisión por parte del consejo acerca de la viabilidad del proyecto, en promedio, 2 a 5 semanas, dependiendo de la cantidad de proyectos en cola. Dadas las características del flujo de desarrollo de proyectos televisivos, sólo se producen colas cuando el consejo toma la decisión de viabilidad, ya que en el resto del proceso se producen flujos paralelos, donde cada uno tiene su propio equipo de producción y desarrollo. Estas mismas características descritas, llevan a que una agilización en la decisión impacte directa y proporcionalmente el flujo completo.

Según la exposición anterior, la existencia de un segundo consejo de decisión, implicaría una reducción de entre 1 y 3 semanas el flujo completo.

4.2 Detalle del Rediseño.

A continuación se explicará en detalle uno de los procesos claves dentro del área programática: *Evaluación Final Económica y Editorial de Formatos y Envasados*, la cual se encuentra dentro de (A2) *Administración de Proveedores Externos e Internos de Formatos y Envasados*. La razón de la importancia de este proceso, radica en que en él se analizan los proyectos programáticos nuevos y se determina el retorno (o margen) esperado, lo cual es similar, en las empresas productoras de bienes, a la evaluación de un nuevo producto que se lanza al mercado.

Para entender de forma adecuada cómo se evalúan los programas, hay que explicar un concepto propio del negocio televisivo: el Modelo Causal de Evaluación de Proyectos Televisivos.

4.2.1 Modelo Causal de Evaluación de Proyectos Televisivos.

Este modelo es propio de los canales de televisión y se compone de varios sub-conceptos o sub-modelos.

- **Modelo de Rating**

Como ya se ha señalado, salvo matices, este es un negocio similar al de cualquier empresa y, en el caso del cálculo del Rating Esperado, actúa uno de estos matices como es la correlación (positiva o negativa) entre productos programáticos, además de la introducción de algunos otros conceptos.

El Rating de un programa se puede visualizar de forma gráfica como se muestra en la figura 4.2.

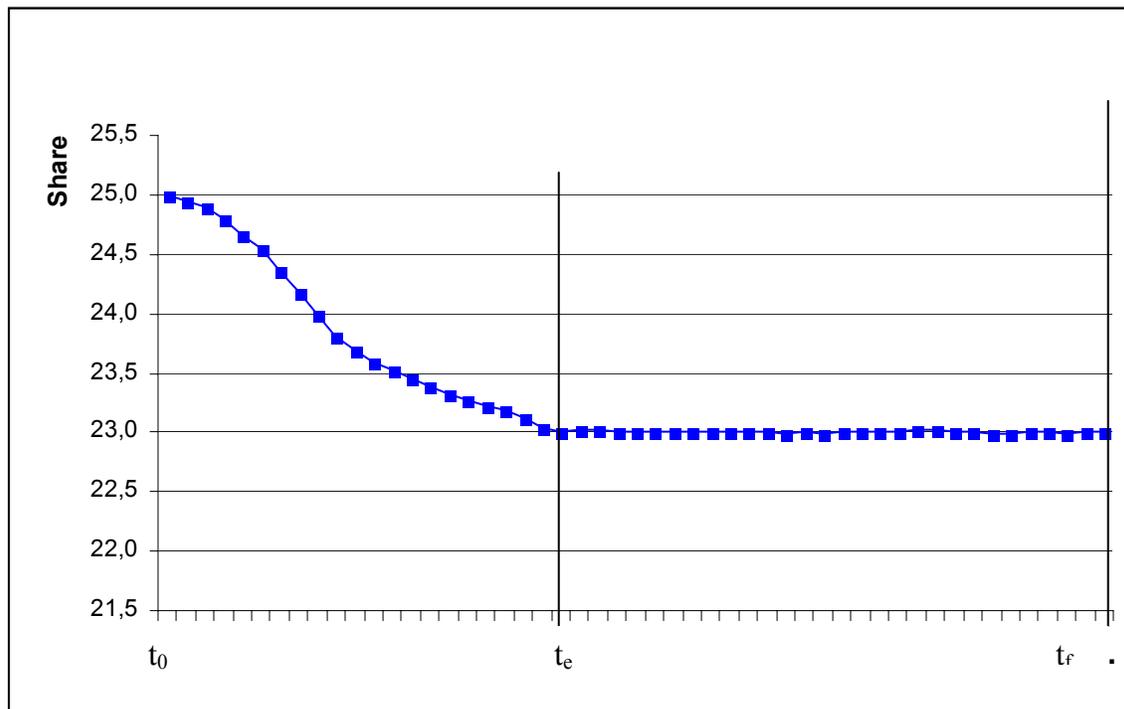


Figura 4.2 Ejemplo de Evolución del Rating Share para un programa.

La figura 4.2 relaciona el "share", que es porcentaje de participación del total de televisores encendidos en ese momento, y su evolución en el tiempo que dura un programa ($D = t_f - t_0$). El share propio o del programa considera la predicción de escenarios de la competencia y análisis de competitividad relativa, para este ejemplo, el programa que se emite inmediatamente antes "entrega" con un share de 25% (en t_0), es decir $Se = 25$; este programa tarda un tiempo transiente t_e en alcanzar su share propio (23%), y este se mantiene más o menos estable hasta que el programa termina (t_f), es decir $Ss = 23\%$.

Todos los datos anteriores, más Ep , que es el valor de los encendidos proyectados para el día y hora del programa, son estimados por expertos con la ayuda de datos históricos, en el momento que se evalúa un programa.

Con lo anterior introducimos la expresión del Rating Esperado:

$$Re = \vec{Ep} \cdot \left[\left(\frac{t_e}{2 \cdot D} \right) \cdot \vec{Se} + \left(\frac{2 \cdot D - t_e}{2 \cdot D} \right) \cdot \vec{Ss} \right]$$

- **Utilidad o Margen Esperado**

El cálculo del margen esperado para un programa se realiza en 2 pasos, tal como se muestra en la figura 4.3.

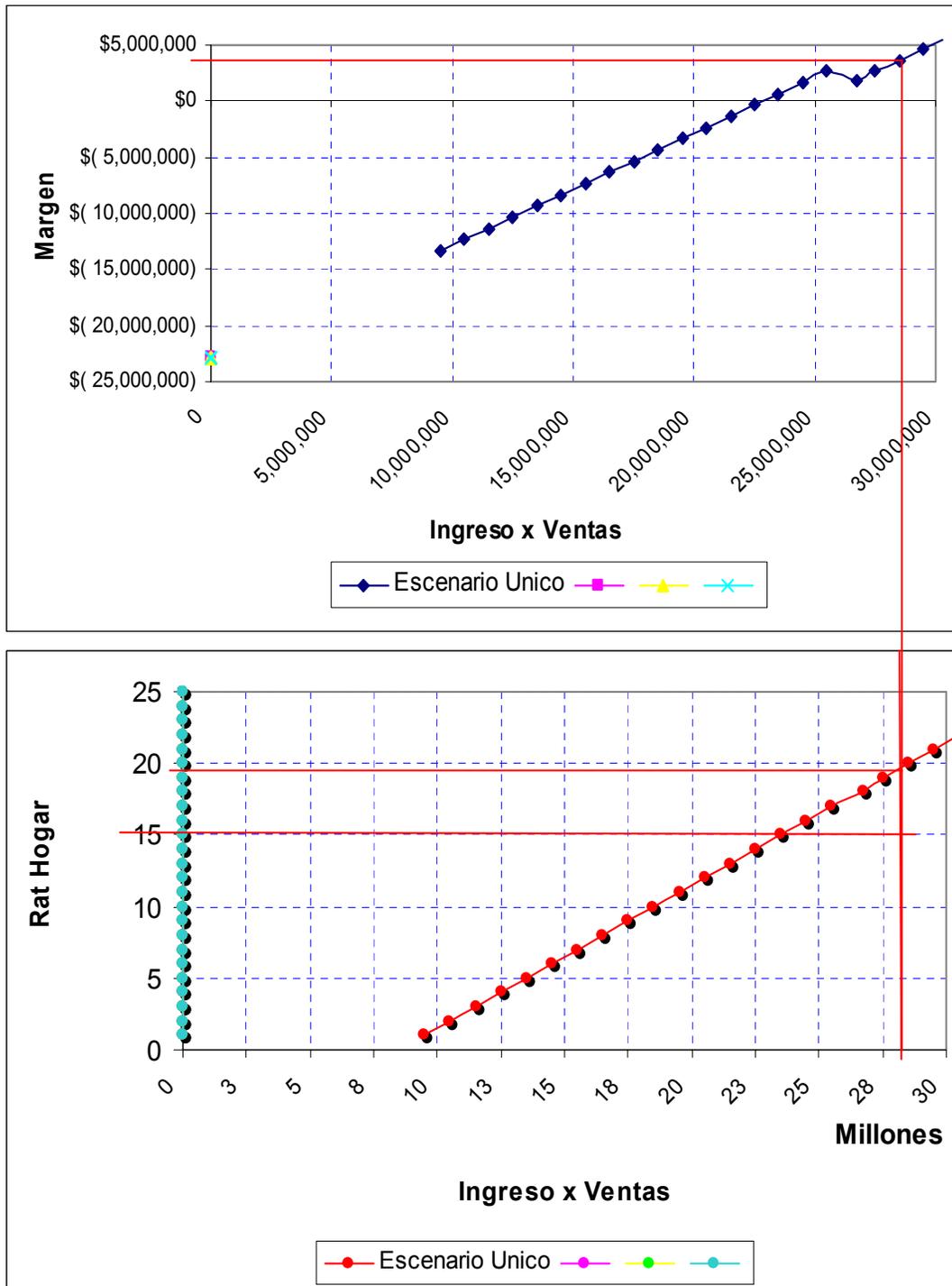


Figura 4.3 Relación en 2 pasos de Rating con Margen.

Analistas por separado determinan las relaciones entre Rating v/s Ingresos y de Ingresos v/s Margen, de forma de relacionar el Rating con el Margen.

- **Modelo de Decisión**

La decisión final acerca de la emisión de un programa nuevo depende también de la utilidad en el tiempo, en este caso esto significa el número de temporadas que se puede repetir un programa. Para ello los analistas expertos entregan distribuciones de probabilidad de la Utilidad esperada y de la Utilidad de una 2ª temporada, además del Rating Esperado de 1ª y 2ª temporada y la relación Utilidad/Inversión (ROI) del proyecto programático.

4.2.2 Implementación

La implementación de los conceptos se realiza en el proceso de *Evaluación Económica y Editorial de Formatos y Envasados*, mostrado en la figura 4.4.

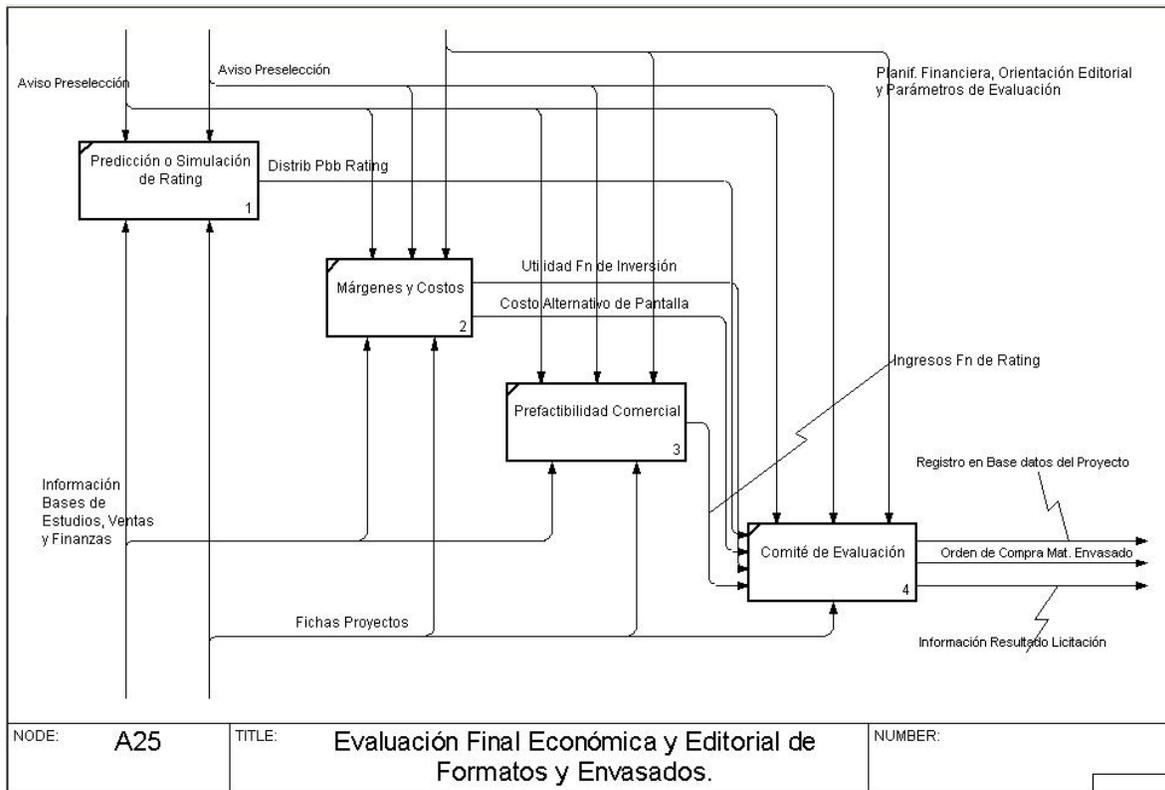


Figura 4.4 Evaluación Final Económica y Editorial de Formatos y Envasados.

En este proceso hay 4 nuevos sub-procesos, los cuales tienen procedimientos asociados.

- Predicción o Simulación de Rating

La figuras 4.5, 4.6 y 4.7 muestran el procedimiento de Predicción de Rating.

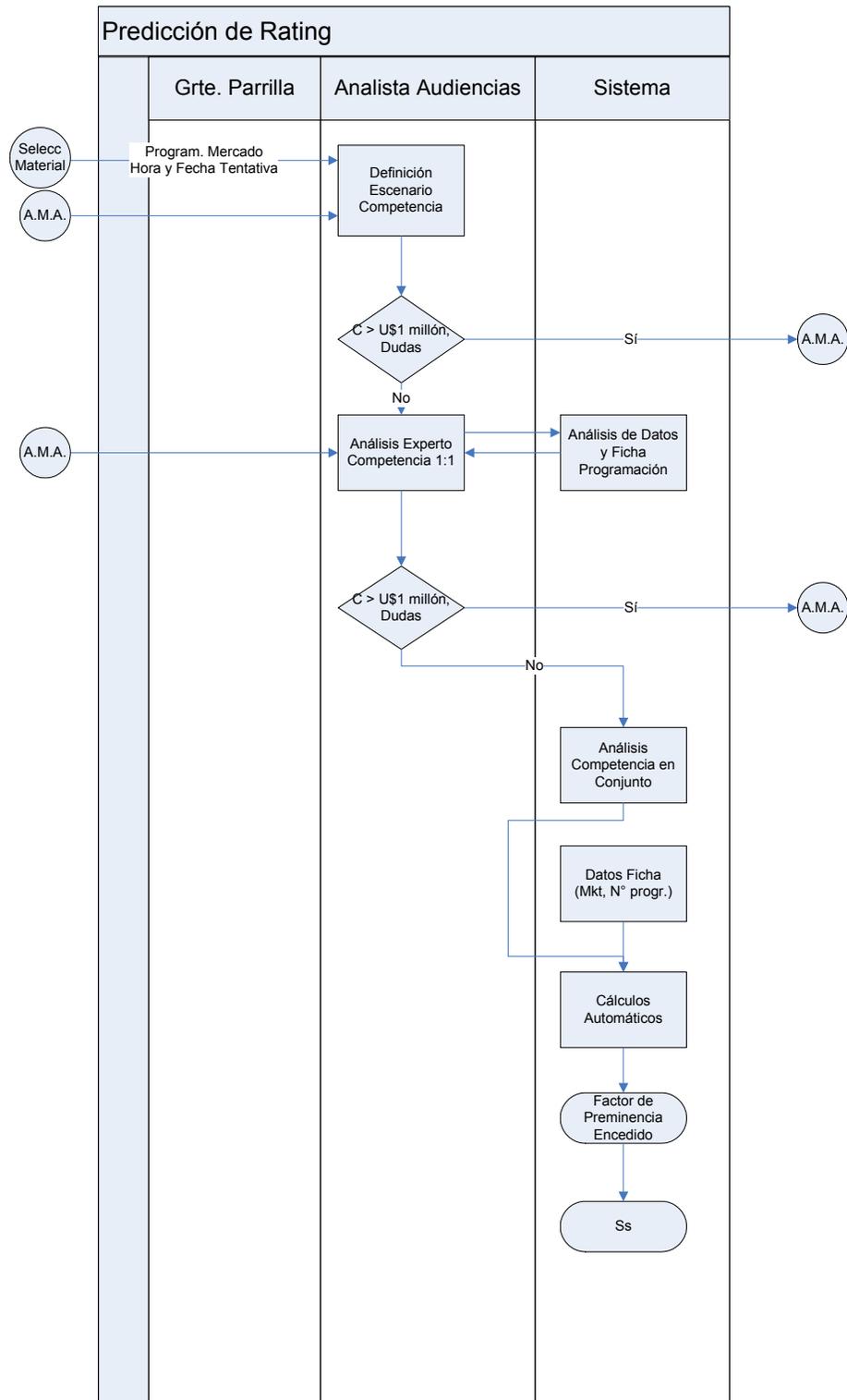


Figura 4.5 Predicción de Rating 1ª Parte.

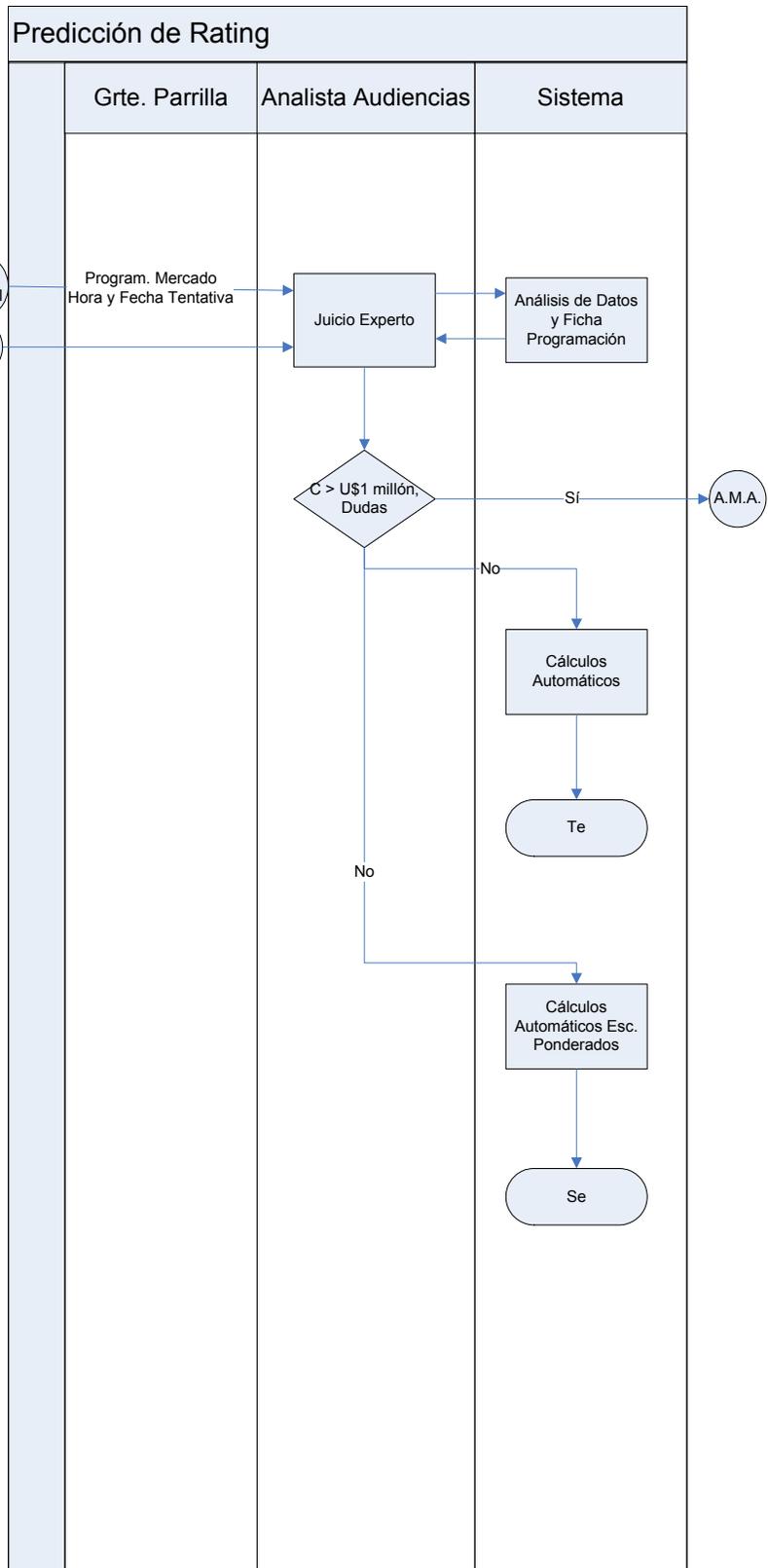


Figura 4.6 Predicción de Rating 2ª Parte.

En este procedimiento el analista de Audiencias se relaciona con el sistema y sus bases de datos para determinar las variables E_p , S_e , S_s y t_e , explicadas en el punto 4.2.1, en caso de que los proyectos sean muy grandes (mayores a US \$ 1 millón) o que el analista tenga dudas, este se comunica con los expertos del Análisis de Mercado de Avisadores (A.M.A.). Luego de determinadas estas variables y usando la expresión de R_e , el analista construye una Función de Probabilidad de los Rating Esperados, la cual es finalmente analizada por el Gerente de Parrilla. Datos que, en caso de ser aprobados, pasan al proceso donde actúa el *Comité de Evaluación*.

- Márgenes y Costos

Este sub-proceso se divide en 2 procedimientos: Costo Alternativo de Parrilla y Formulación del Negocio, los cuales se muestran en las figuras 4.8 y 4.9

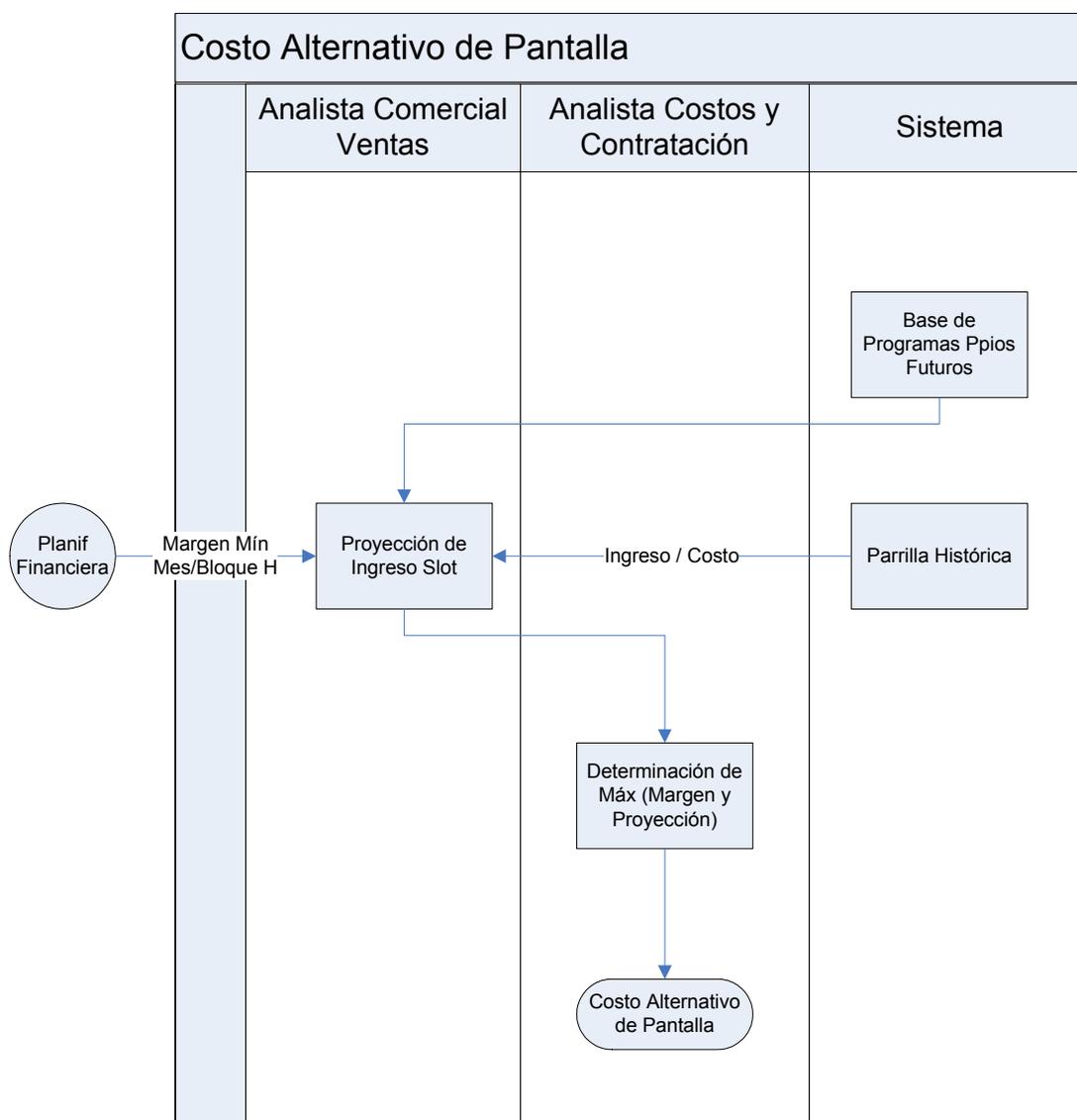


Figura 4.8 Costo Alternativo de Parrilla.

En el procedimiento de Costo Alternativo de Parrilla, actúan el Analista Comercial y el Analista de Costos, el primero interactúa con los datos de la parrilla histórica y con Planificación Financiera, para proyectar el ingreso por slot (o bloque horario), y el segundo determina el máximo entre el margen y la proyección de ingreso de slot, el cual se convierte en el Costo Alternativo de Pantalla.

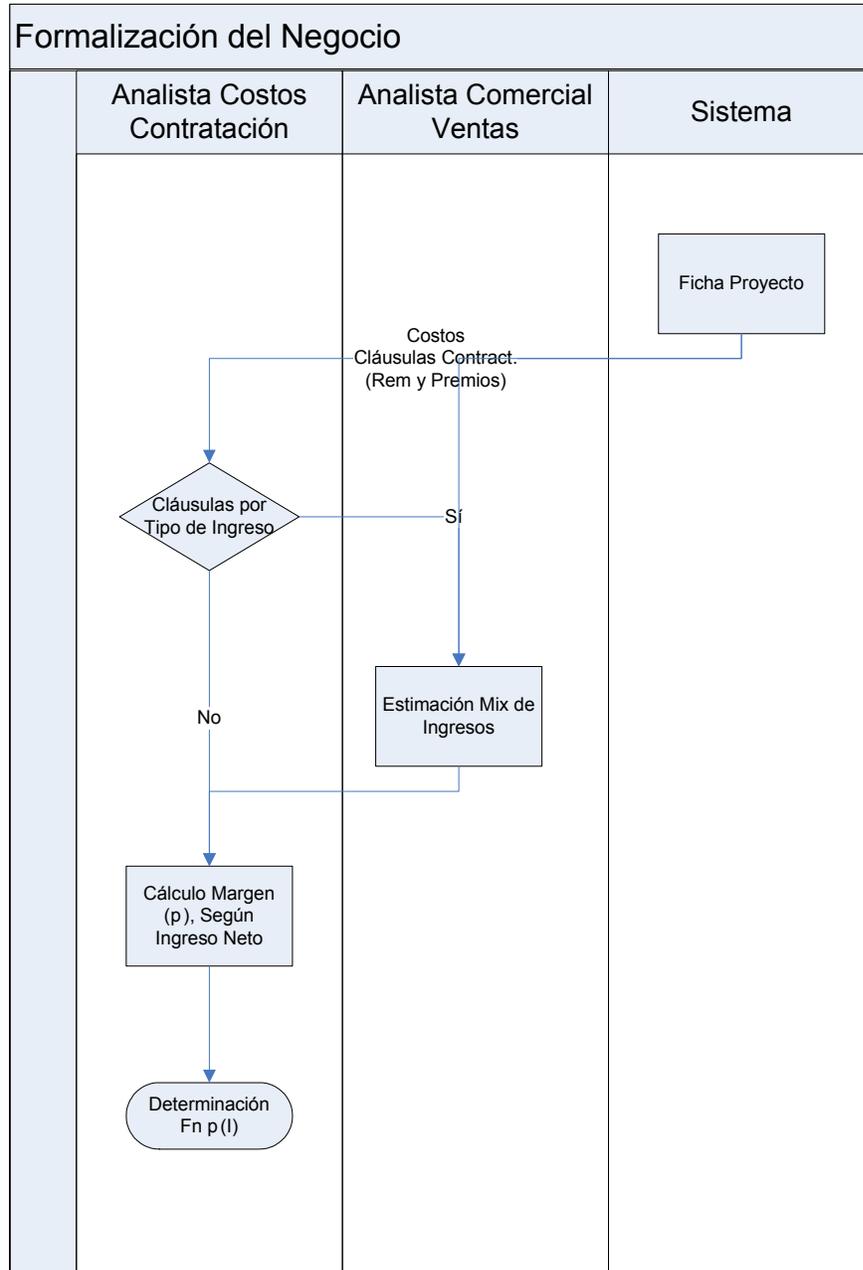


Figura 4.9 Formalización del Negocio.

En el procedimiento de Formalización del Negocio, actúan el Analista de Costos y el Analista Comercial, el primero recibe con los datos de la ficha del proyecto, revisa si hay alguna cláusula de diferenciación de tipo de ingreso (por ejemplo, "premios" si se sobrepasa cierto rating), si existe alguna cláusula en Analista Comercial estima el

mix de ingresos, para luego volver el flujo al Analista de Costos, el cual calcula y entrega, finalmente, la función de margen en función de los ingresos o $\Pi(I)$.

- Prefactibilidad Comercial.

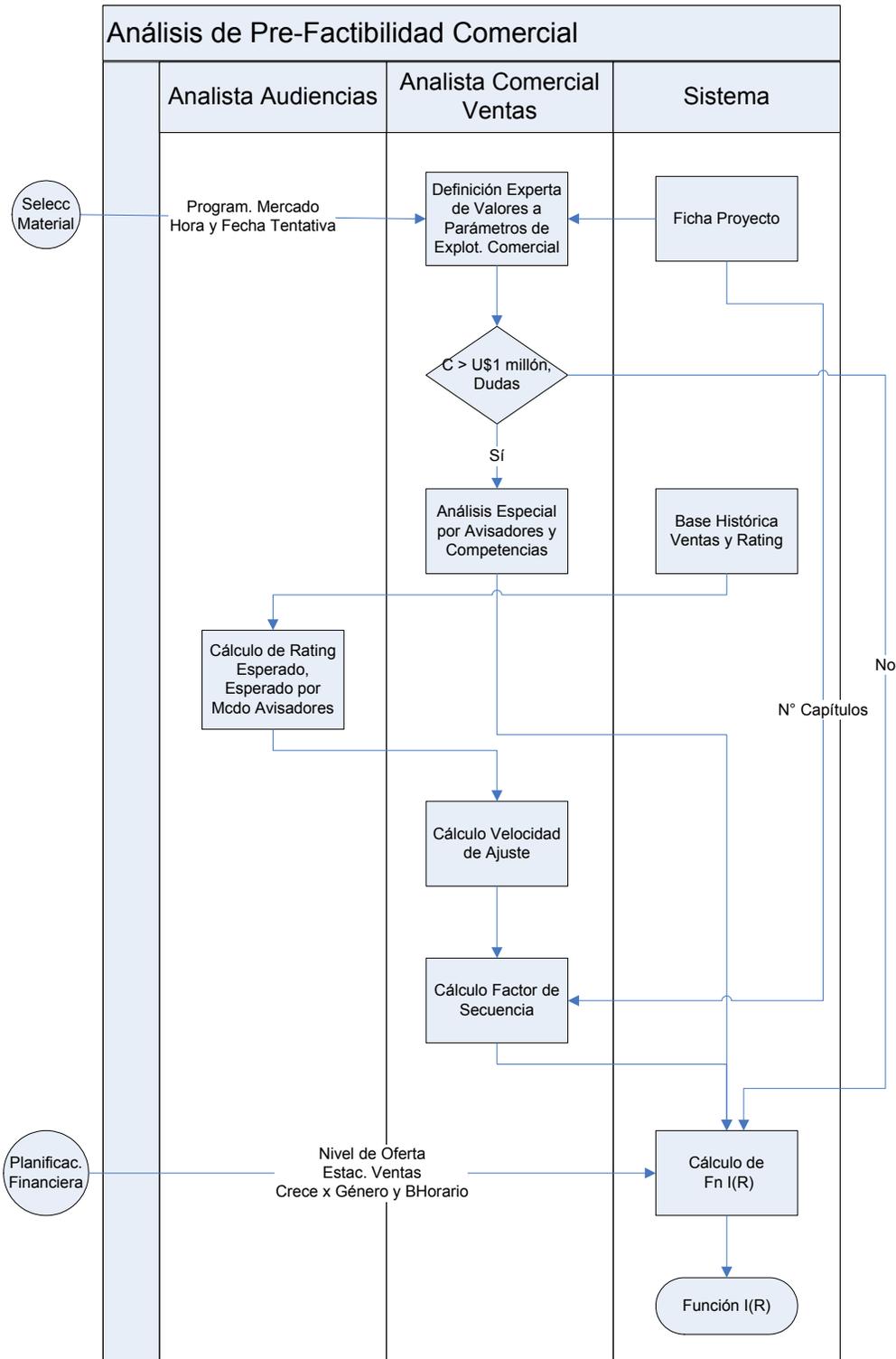


Figura 4.10 Prefactibilidad Comercial.

En la figura 4.10 se muestra el procedimiento, en él el Analista Comercial interactúa con el sistema y con los datos que le proporcionan el Analista de Audiencias y el resultado de la selección de material, a su vez el sistema calcula el Ingreso en función del Rating o $I(R)$, utilizando también los datos que le entrega Planificación Financiera.

- Decisión Comité de Evaluación

En la figura 4.11, se muestra el flujo para la decisión del comité. Para realizar esta decisión, el comité se basa en todos los resultados de los procedimientos anteriores, los que entran como inputs y que incluyen la Distribución de Probabilidades del Rating, la Función $\Pi(I)$, la función $I(R)$ y el Costo Alternativo de Pantalla. Revisa si estos parámetros son coherentes con la experiencia empírica, si esto sucede, el comité de evaluación realiza una estimación en cifras del "aporte social o a la marca" del programa y, luego, procede a definir las temporadas razonables del proyecto.

Realizado todo lo anterior, y con ayuda del sistema, el comité calcula el margen del proyecto y determina si este margen es coherente.

Finalmente, se registra todo en acta y el programa se ingresa al "Banco de Programas".

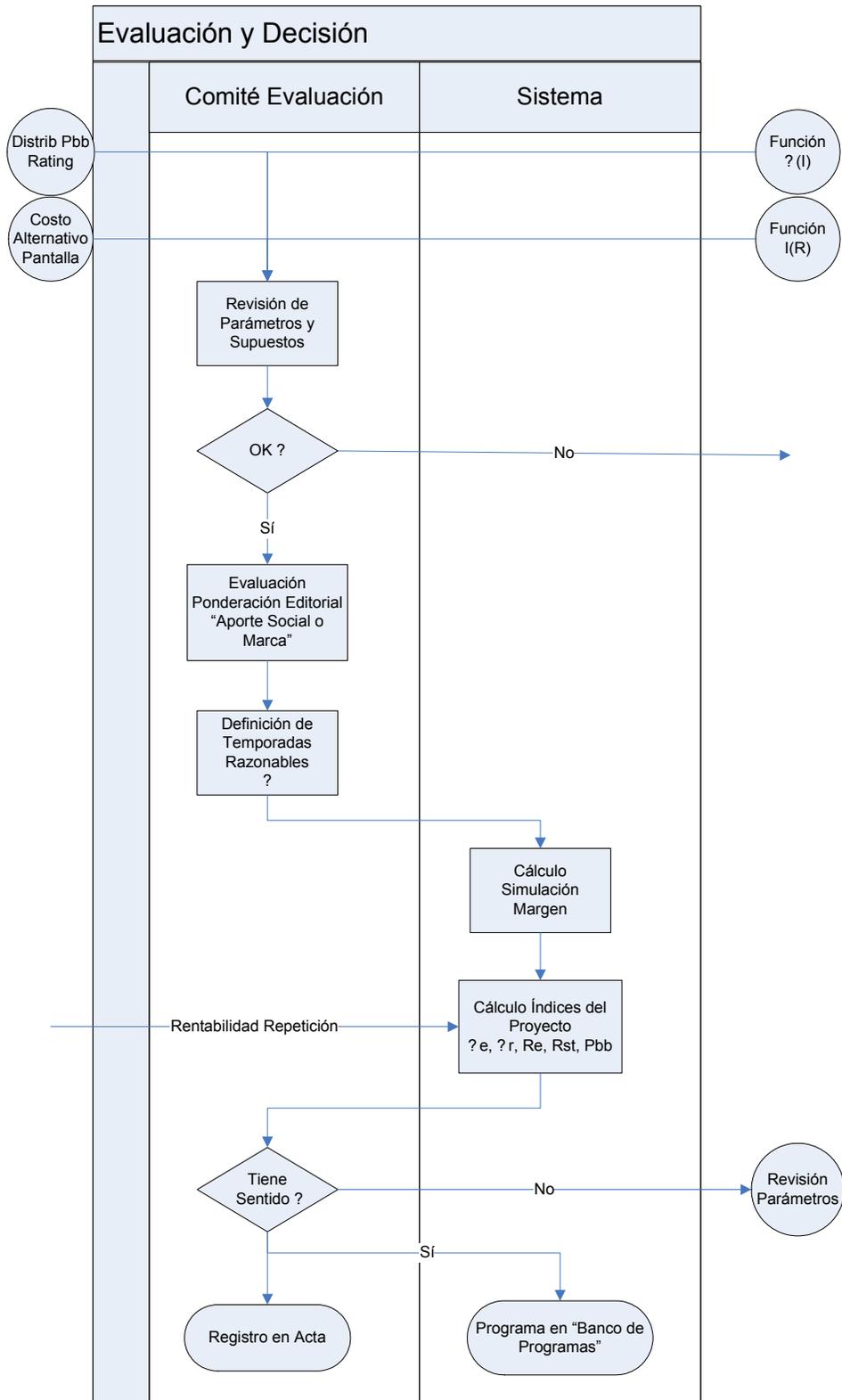


Figura 4.11 Comité de Evaluación.

4.2.3 Modelos de Datos.

En este último punto, se mostrará gráficamente los 3 modelos de datos E/R del área de programación, los que se dividen en: Modelo de Rating, Programas y Spots, Modelo de Fichas de Proyectos y Modelo Parrilla Programación Propia más Información de Costos y Ventas Históricas.

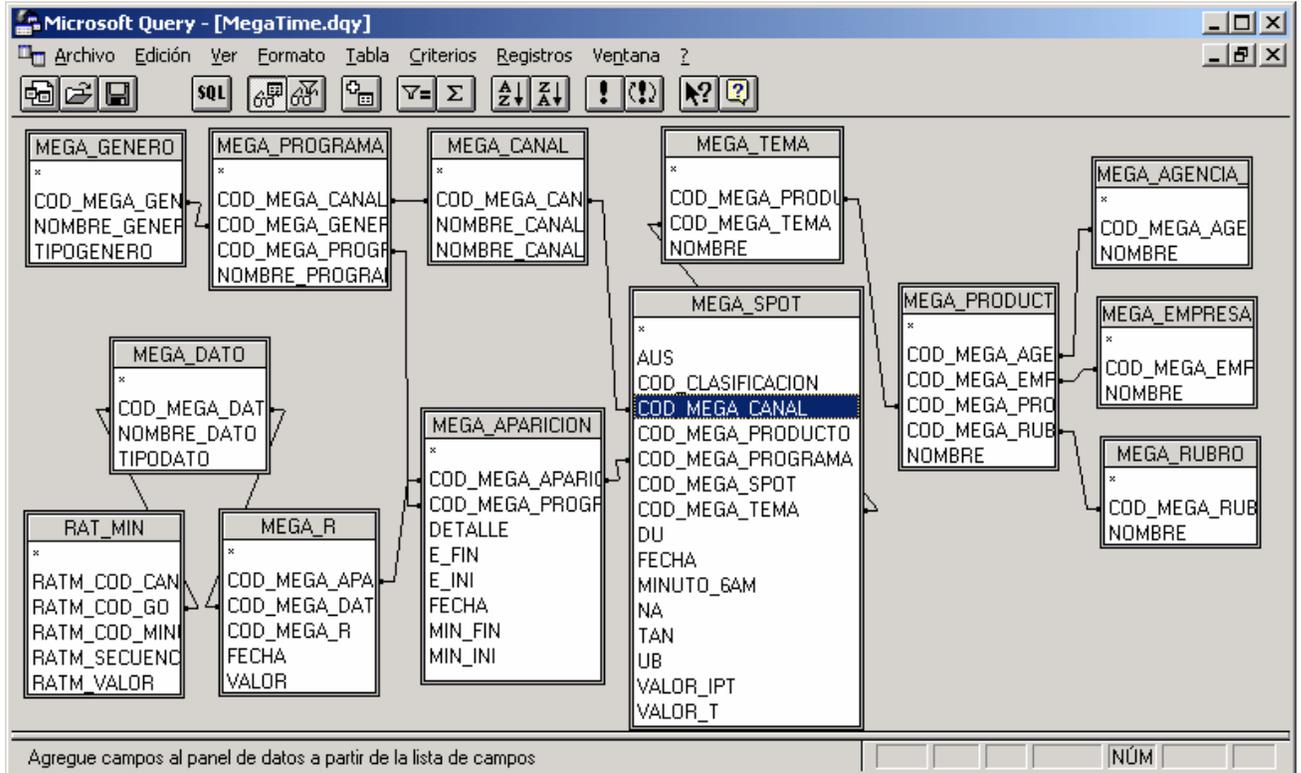


Figura 4.12 Modelo de Rating, Programas y Spots

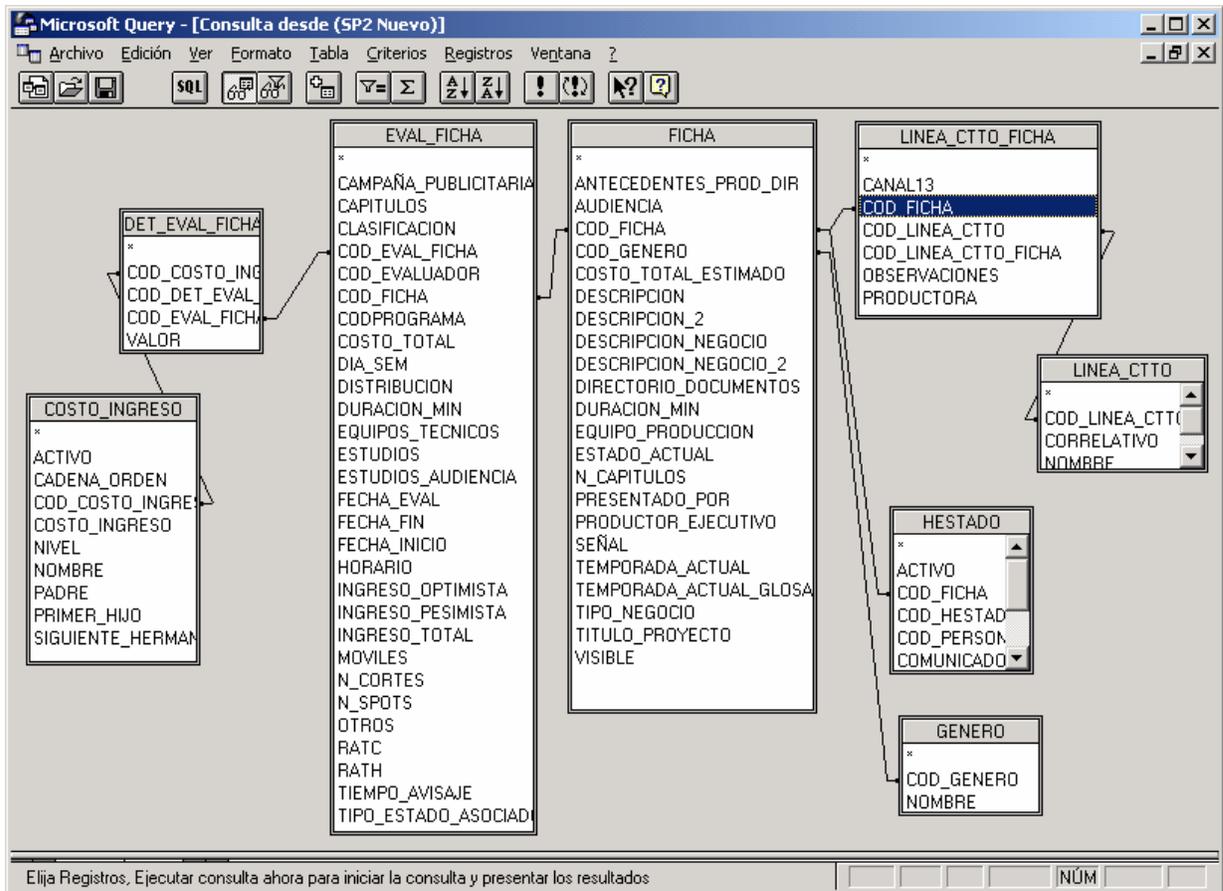


Figura 4.13 Modelo de Fichas de Proyectos

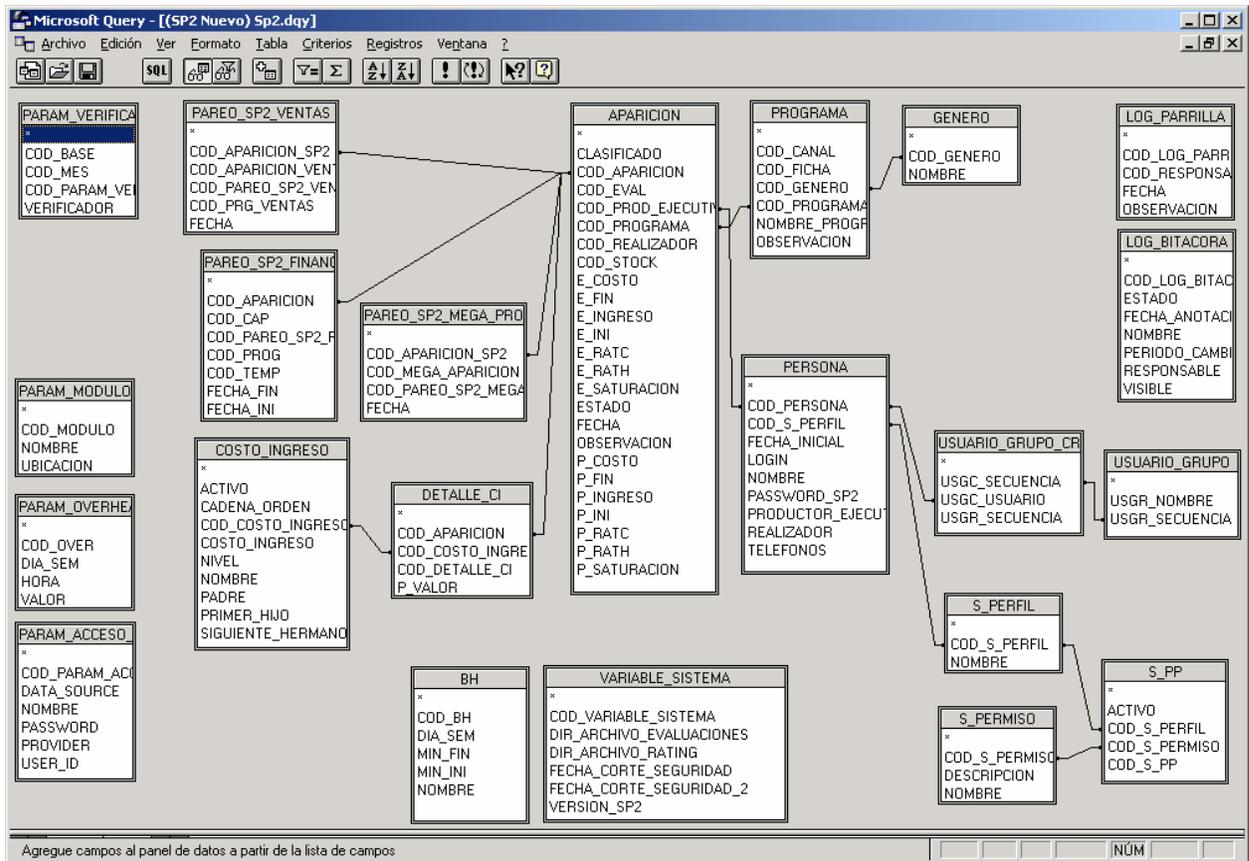


Figura 4.14 Modelo de Parrilla Programación Propia más Información de Costos y Ventas Históricas.