



La calidad de la producción audiovisual desde el análisis del valor Value analysis and audiovisual production quality

*Juan Carlos Del Valle Suárez
Sevilla (España)*

RESUMEN

El presente artículo trata de reflexionar sobre conceptos que, como la Calidad, el Coste, el Precio y el Valor, son aplicados constantemente en las industrias y los servicios, a fin de aportar el punto de vista que la Ingeniería del Valor tiene sobre cómo diseñar o rediseñar productos y servicios que compiten en el mercado y con una clara orientación hacia el cliente. Se sugiere y se anima a los responsables de las producciones audiovisuales a que unan a su experiencia y creatividad una metodología ampliamente conocida en países que, como EEUU, la aplican desde hace años con objetivos de mejora de los productos y servicios, a la vez que con fuertes reducciones de coste en los mismos, a saber la Ingeniería del Valor, o, lo que es lo mismo, la aplicación del Análisis del Valor a la producción audiovisual.

La Calidad, tal como se entiende hoy día, es la capacidad que tienen nuestros productos o servicios de satisfacer las necesidades o expectativas de los clientes. Así pues, un producto o servicio será apreciado por quien lo usa y lo paga – el cliente – en la medida en que dicho producto o servicio satisfaga, a un precio «razonable», las necesidades reales o potenciales del cliente. Sin embargo, durante los últimos años las empresas se han aferrado a un concepto de Calidad que es meramente uno de sus componentes. En efecto, hay que distinguir entre la «Calidad Objetivo» o «Calidad de Diseño» y la «Calidad de Conformidad». La primera de ellas es la que realmente es apreciada por el cliente y por la que éste «paga» – en nuestro caso mediante su aportación a los índices de audiencia –, si satisface lo que se espera del producto o servicio en cuestión. Sin embargo, la Calidad de Conformidad asegura sólo que el producto carece de defectos respecto a sus especificaciones. Curiosamente, el sector audiovisual ha dedicado grandes esfuerzos a esta calidad de conformidad sin atender demasiado, o haciéndolo en forma asistemática, a la Calidad de Diseño. Por decirlo en otras palabras, se atiende menos a los contenidos que a la realización, aunque, sobre el papel, se da una importancia decisiva a éstos con la esperanza de conseguir la ansiada audiencia.

Se impone pues una reflexión que, desde el conocimiento de las expectativas, deseos y motivaciones de fondo de los telespectadores nos guíe, a través de un método analítico y sistemático hacia el diseño de los productos-programas que satisfagan dichas expectativas. Aquí es donde el Análisis del Valor puede aportar una metodología que, partiendo de la enumeración y del conocimiento de la importancia relativa de las expectativas de los telespectadores nos permita diseñar programas en los que cada elemento, desde el guión a la iluminación, desde el decorado hasta la realización, sean decididos en función de la contribución que cada uno de ellos haga a la satisfacción de las expectativas de los telespectadores. Dicha metodología nos permite superar la visión «mágica» del mito de las audiencias, que no son la consecuencia -salvo en contados casos- de la genialidad de algunos creativos, sino la constatación de que cuando el programa televisivo satisface las expectativas de los telespectadores la audiencia es un resultado natural.

La metodología nos permite, además, presupuestar los elementos que intervienen en el programa de forma más lógica y proporcional a su contribución a la satisfacción de las expectativas, superando el permanente conflicto Realización-Producción.

ABSTRACT

If we attend to the way TV programmes are designed, produced and broadcasted, we realize that their design, in many cases, is intended not to the necessities and expectations of those to whom is aimed, namely, the television viewers, but to the artistic taste of the proper designer. In addition, we suspect that, too often, the transition from the Idea to the Product is carried out intuitively and without any methodology. If motor industry designed cars and sold them in the same manner we do TV programmes, it would fall into a deep crisis a long time ago.

In general terms, any industry can afford to design its products by the trial and error method; far from it, they start from the study of the necessities of potential customers in order to reach, by a logical process, the final design. In the audiovisual industry, the product is designed, more often than recommendable, before it is known to whom it will be sold, what time it will be broadcasted, which is the viewer sociodemographic profile and what he or she expects from TV.

Applying Value Analysis techniques, which are well-established industrywide, would help to recover from this rift between viewers and designers, and to achieve the ideal balance between the customer necessities and expectations and the TV programme conceptual design, as well as all the production factors. This way, it would guarantee at the same time the two aspects of quality: Conformity Quality and Design Quality.

DESCRIPTORES/KEYWORDS

Análisis del Valor, calidad de diseño, audiencia, expectativas.

Value analysis, design quality, audiences, expectations.

Si miramos con ojo crítico la programación de las diferentes cadenas de TV, nos damos cuenta que, en primer lugar los formatos se repiten de un país a otro y de que, en demasiadas ocasiones, la inserción de los mismos en la parrilla de programación sigue el método de «ensayo y error», a tenor de la gran cantidad de estos que aparecen y desaparecen cuando las audiencias no les son favorables. Esto nos hace sospechar que, en demasiadas ocasiones, los productos audiovisuales se diseñan sin tener en cuenta, más que sobre el papel, a aquéllos a los que va dirigido: los telespectadores. En el mundo audiovisual, en muchas ocasiones, se diseña el producto antes de saber a quién se venderá, a qué hora se emitirá, cuál es el perfil sociodemográfico del telespectador y qué espera éste de la TV. Sin embargo, la industria en general no puede permitirse el diseñar producto por el método del ensayo y error, sino que parte del estudio de las necesidades de los posibles clientes para llegar, mediante un proceso lógico, al diseño final. La Ingeniería del Valor, a través del Análisis del Valor trata precisamente de llegar al diseño mediante una metodología que parte del estudio de las necesidades y expectativas del cliente.

1. Hablando de calidad

La industria en general ha superado ya, después de años de mejora tecnológica de los procesos de producción, el concepto de Calidad entendido como ausencia de defectos en los productos. Dicha calidad, conocida hoy como Calidad de Conformidad, se considera obvia e integrada con la Calidad de Diseño, que es la que, hoy día, otorga ventajas estratégicas sostenibles a nuestros productos respecto a los de la competencia. Un concepto integral de Calidad es, por tanto, aquél que nos permite satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes a un precio «razonable»

En los últimos años se han dedicado grandes esfuerzos a la Calidad de Conformidad con programas del tipo Cero Defectos, hasta darnos cuenta de que, según se acepta comúnmente, los costes derivados de problemas de calidad son atribuibles en un 80% a los sistemas y procesos (dependientes de la Dirección y los cuadros intermedios), mientras que los problemas derivados de la ejecución (el otro 20%) se atribuyen a la producción, que es realizada por el personal operario. Así sucede también en el mundo de la TV, donde la realización de los programas no presenta, en general, defectos significativos, dada la experiencia y profesionalidad de los responsables y técnicos. Sin embargo, a este 20% se han dedicado ambiciosos proyectos de «calidad» tratando de presentar como la panacea el Cero Defectos (Calidad de Conformidad) mediante los Círculos de Calidad, los programas de inspección y demás. Hay que tener en cuenta que, si bien productos y servicios con un bajo índice de defectos son apreciados en el mercado, el cliente da por hecho que el producto carece de defectos y que, en todo caso, el certificado de garantía los cubre. Pero lo realmente importante para el cliente es que el producto satisfaga las expectativas y necesidades que le impulsaron a adquirirlo. En efecto, puede disculpar que al comprar su nuevo automóvil presente un problema en el elevavinas eléctrico (si este se subsana con prontitud, claro), pero no perdonará que el pulsador de dicho elevavinas esté en un lugar poco accesible, o que el asiento sea incómodo, o que el cuadro de mando no le informe adecuadamente, o que la estabilidad en curvas sea cuestionable. Y ello es así porque sus expectativas y necesidades tienen que ver más con la comodidad y seguridad, que con el interés en los procesos de fabricación industrial. Ser empresas de TV no nos aleja en absoluto de estos planteamientos. Al contrario, la Calidad en TV encaja perfectamente con un concepto moderno de Calidad. En efecto, la distinción entre Calidad de Conformidad y Calidad de Diseño es patente si pensamos, por ejemplo, qué importancia puede dar un telespectador-cliente a un defecto puntual de iluminación en un programa informativo, respecto a la importancia que efectivamente da a los contenidos, a la pluralidad, a la imparcialidad, a la capacidad de comunicación del presentador, a la calidad descriptiva de las imágenes, etc. La atención al concepto de Calidad de Diseño es especialmente relevante en TV, si tenemos en cuenta el hecho de que el telespectador-cliente paga con su atención (audiencia) la calidad del programa, en un entorno de alta competitividad entre cadenas y con unos medios de ruptura de contrato -tácito- tan potentes y expeditivos como un mando a distancia.

2. Coste, valor precio y calidad

Estamos ya en condiciones de acercarnos a la definición de conceptos como Coste, Valor y Precio, en el contexto de la Calidad, parámetros que toda empresa tiene en cuenta en la creación de sus productos o servicios. Mientras que el Coste es bien conocido por la empresa, y es un parámetro interno y manejable, el Valor tiene que ver casi en exclusiva con el cliente, ya que es éste el que se lo otorga y aprecia, aunque la empresa pueda manejar hipótesis sobre lo que resulta de mayor valor para el mismo. Dicho valor depende tanto de los atributos o características del producto, como de las necesidades o expectativas que satisface,

de los productos de la competencia, de nuestra capacidad de comunicación, soporte y atención, etc. El precio, desde luego, viene fijado con relación al valor, pero se optimiza teniendo en cuenta a la competencia, al segmento de mercado, a las políticas que se deducen de las estrategias de la empresa, etc. Sea cual fuere el criterio adoptado, lo que una empresa debe tener bien claro es que debe ofrecer productos o servicios cuyo valor para el cliente sea superior a su precio y que, evidentemente, la distancia entre el coste y el precio sea suficiente como para hacer que el margen esté dentro de un rango aceptable, a fin de garantizar la supervivencia y desarrollo económico de la empresa. Todo ello no es ajeno a la industria audiovisual, donde el telespectador es nuestro referente, nuestro cliente, el que nos valora de primera mano, prestándonos su audiencia objetivada en datos que, aunque limitados y cuestionados en su capacidad de aclarar la realidad, son aceptados comúnmente como una implacable vara de medir que nos proporcionará, como último eslabón de la cadena de valor, los ingresos publicitarios que permitan la continuidad y el desarrollo de la producción televisiva.

Existe, en términos generales, una relación directa entre la Calidad del producto ofrecido y la respuesta de la audiencia, al igual que entre la calidad de un buen vino y el aprecio del consumidor. Pero claro, sólo compraremos un buen vino si el precio nos parece «a decuado», aunque, a veces, un precio «adecuado» pueda ser bastante alto, dado que el precio no sólo se relaciona con el coste. Ello nos lleva de la mano al concepto empresarial de Valor, según lo entiende la Ingeniería del Valor, y que define un producto como de alto valor cuando posee unas características (llamadas funciones) que son capaces de satisfacer las necesidades y/o expectativas del cliente al menor costo posible para la empresa. Es decir, entre dos productos audiovisuales (como una retransmisión deportiva) de características (funciones) similares, será de mayor valor aquélla cuyo coste sea menor y viceversa, entre dos retransmisiones deportivas realizadas al mismo coste, tendrá más valor –en nuestra terminología– aquélla que ofrezca al telespectador más funciones (comentarios bien documentados, imágenes detalladas de los instantes fundamentales, clima de emoción, etc). Lo anterior no pasaría de ser una banalidad si no fuera porque esas funciones no son gratis, es decir, cuestan dinero, llevan aparejado un coste, inciden más o menos en el presupuesto de la producción, por los que no es trivial el incluirlas o no de forma discrecional, sino que debe hacerse de forma objetiva, pensando en el telespectador, pero a sabiendas de que ello tiene una consecuencia directa en la cuenta de resultados de la empresa.

En resumen, una estrategia empresarial que persiga, a medio y largo plazo, el mantenimiento y mejora de beneficios económicos o de cumplimiento de su función social, pasa por incorporar unas «funciones» a sus producciones cuyas características confieran un Valor superior al coste de obtenerlas.

El problema, claro está, es que estamos en el mundo empresarial y aquí hay que objetivar las cosas con números. Es decir, no basta con decir que algo es bueno, hay que decir cómo y cuánto es de bueno y cómo y cuánto es mejor esto que aquello. La Ingeniería del Valor se ha dedicado durante años en buscar la forma de relacionar, con datos, el diseño de los productos industriales y de los servicios con las necesidades y expectativas de los clientes, procurando diseñar productos y servicios de alto valor. El resultado es toda una metodología, razonablemente creíble a tenor de los resultados obtenidos, denominada Análisis del Valor. El mensaje al mundo audiovisual es claro: «haga lo que haga, hágalo bien y pensando en el telespectador». Y ampliando el mensaje, podríamos decir que si lo que hacemos es una retransmisión deportiva, un programa de crítica literaria, un programa de debate social, un programa del corazón o cualesquiera otros que podamos hacer, debemos hacerlos bien, pero sobre todo pensando en cuales son las expectativas y necesidades de los telespectadores, con datos ciertos y no con hipótesis, y pasando a un segundo plano nuestras propias satisfacciones o gustos personales.

3. De la idea al producto, o la voz del cliente

Atendiendo a las ideas anteriores debemos avanzar en cómo crear productos audiovisuales de calidad, teniendo además en cuenta que las cuestiones estéticas, artísticas y de creatividad deben llevarse bien con la cuenta de resultados de la empresa. La voz del cliente, del telespectador debe oírse, o más bien escucharse, antes de acometer el diseño de un producto audiovisual, a fin de crear un círculo virtuoso del tipo «buen diseño - buena audiencia - buenos ingresos - mejora del diseño». Dicho de otra forma, es necesario adecuar los medios a los fines, cuestión que, para cualquier productor o para cualquier realizador está, al menos en teoría, fuera de toda duda. Sin embargo, todos sabemos que el asunto provoca tensiones entre directores de programas, guionistas, realizadores, productores, artistas, etc. En otro orden de cosas la discusión se centra sobre si tal o cual programa es caro o barato para tal o cual franja horaria de nuestra parrilla, o sobre si es adecuado al público objetivo, etc.

El problema es el de saber, en primer lugar, si la idea del programa responde a las necesidades y expectativas de nuestros clientes. En segundo lugar, asegurarse de que la traducción del guión, con su desglose, al plano técnico es la adecuada, y en tercer lugar, si los medios técnicos, humanos y materiales proyectados son los adecuados a esa definición técnica, incluyendo, desde luego, el coste de los mismos. Justamente, esta secuencia constituye parte del núcleo de la metodología del Análisis del Valor, tal como se aplica en la industria. En efecto, en dicha metodología se parte de la selección de los clientes cualificándolos por su importancia relativa. Los clientes cualifican mediante sus opiniones a las Fuentes de Información. Dichas Fuentes de Información, tanto externas como internas, tienen conocimiento de los clientes, de sus expectativas y de sus necesidades. De dicho conocimiento, las Fuentes de Información confeccionan la lista de Necesidades y opinan (unas opiniones tendrán más peso que otras, lógicamente) sobre su importancia relativa, lo cual nos permite obtener una lista de Necesidades cuantificada por su importancia relativa en %.

Es ahora cuando el equipo técnico traduce las necesidades en las llamadas Funciones (que son características técnicas, estéticas, comunicacionales, etc) y se diseña el producto, que estará integrado por determinados Componentes y sus costes asociados, es decir todos los medios humanos, técnicos y materiales necesarios para la producción. Este esquema de pensamiento podría ser aceptado fácilmente por todos, pero la metodología del Análisis del Valor es algo más ambiciosa y añade números y cálculos a cada una de las fases anteriores. En efecto, de poco valdría compilar una lista de Necesidades de los clientes si no somos capaces de discernir la importancia relativa de cada una. Para el Análisis del Valor no bastaría con clasificarlas en categorías de forma meramente cualitativa, sino que es necesario otorgar a cada una su importancia en porcentaje respecto al conjunto global de Necesidades. Ello nos llevará, mediante una serie de cálculos encadenados, a los llamados Índices de Valor, fundamentales en esta metodología.

4. La metodología del análisis del valor (AV)

El AV utiliza la vieja y eficiente metodología del «ver, juzgar y actuar» que, formalmente, se denomina aquí como Fase de Información, Fase de Análisis y Fase de Innovación. Previamente, el AV define una fase de Preparación y posteriormente se consideran las fases de Evaluación y la de Implantación y Seguimiento. Por estar orientada a conseguir productos y servicios de alto valor para el cliente, la fase de Información está muy relacionada con éste, dado que, una vez elegido el objeto del estudio, necesitamos determinar de la forma más fiable posible las necesidades y expectativas de los clientes. Es evidente que, siendo la empresa quien se dirige a los clientes, habrá unos de mayor importancia relativa que otros y que, por tanto, la opinión de unos tenga mayor peso que la de los otros. La definición del producto o servicio la realizará la propia empresa, a partir de unas fuentes de información internas y externas que serán más o menos fiables, pero esa fiabilidad deben otorgarla los clientes, desde su percepción de cuales son las fuentes de información que mejor entienden sus necesidades. En efecto, es posible que el cliente perciba un mejor conocimiento de sus necesidades por parte del personal comercial que les atiende que del Jefe de Producción, a quien no han tenido oportunidad de comentarle lo que echan en falta, sus necesidades presentes o futuras, sus propios planes de futuro, la utilidad de los productos que compran dentro de su propia actividad, etc. (Ver gráfico 1).

Así pues, y dentro de la fase de Información, las opiniones sobre la importancia de las necesidades vienen ponderada por la calidad de las fuentes de información, según las percibe el cliente. Este modo de proceder, a saber, el ponderar la influencia de unos factores sobre otros, será una constante en todas las herramientas matriciales que utiliza el AV. En definitiva, y si tenemos ya claro el término Función como concepto de valor, el AV tiene por objeto la definición del producto o servicio que responde a unas necesidades a través de su expresión en funciones, tratando de maximizar el valor del mismo. En efecto, las fases de Preparación, Información y Análisis tratan de traducir y ponderar las necesidades para expresarlas en Funciones, mientras que las fases de Innovación, Evaluación e Implantación tratan de materializar las Funciones en productos y servicios.

Un enfoque más tradicional puede olvidar, en ocasiones, que lo que realmente busca el cliente no es el producto o servicio en sí, sino las funciones del mismo que satisfacen sus necesidades. En el enfoque clásico, se pasa con demasiada facilidad de una Idea a una definición directa de productos o servicios que, supuestamente, satisfacen las necesidades. Si la treintena de veces que, hasta el momento e intencionadamente, hemos citado al Cliente han sido o no suficientes para expresar la importancia que el AV da a la orientación al mismo, la orientación a funciones y no a objetos será también un reiterativo lugar común para esta forma de pensar.

5. Las matrices del análisis del valor

El sentido común dicta que una función que no sea necesaria para cubrir una necesidad no debería estar presente en nuestros productos y servicios, y sin embargo nos sorprendería descubrir, tras un análisis de las mismas, como hay más funciones innecesarias de las que cabría esperar (piense por ejemplo en un reproductor doméstico de DVD y abra el manual de instrucciones, si es que recuerda donde lo guardó). Evidentemente estas funciones innecesarias deben ser eliminadas, ya que introducen un coste no justificado. Del mismo modo, cabe pensar que, si una función tiene una importancia relativa que podemos calcular, por ejemplo, en un 10%, entonces los costes en que incurrimos para alcanzar dicha función deberían representar un tanto por ciento cercano al 10% (en estado ideal sería exactamente un 10%). Por ello el AV persigue que el cociente entre ambas valoraciones relativas (el llamado Índice de Valor de las Funciones) se aproxime tanto como se pueda a la unidad. Asimismo, es razonable pensar que la importancia relativa de los componentes de un producto o servicio, vaya pareja a la importancia relativa, en coste, del componente. Por decirlo en terminología de AV, el llamado Índice de Valor de los Componentes debe también ser lo más cercano posible a la unidad. En concreto, se define como Índice de Valor de una Función al cociente entre [% importancia de la función] y [% importancia, en coste, de la función]. Análogamente, se define como Índice de Valor de un Componente al cociente entre [% importancia del componente] y [% importancia, en coste, del componente]. Parece claro que, si los índices son inferiores a la unidad, el costo de las funciones o de los componentes no está justificado respecto a la aportación que dichas funciones o componentes confieren al producto o servicio y, por tanto, debe ajustarse a la baja dicho coste. Si, por el contrario, los índices resultan mayores que la unidad estamos siendo demasiado restrictivos en un coste que, realmente, está aportando un valor apreciable y, por tanto, podemos dedicar más recursos a dicha función o componente, ya que lo merece. El proceso que permite llegar a establecer los Índices de Valor de funciones y componentes es simple y sistemático, aunque requiere cierta disciplina en el seguimiento de los métodos, para llegar a resultados fiables. Este proceso se basa en el cálculo, mediante matrices, de la influencia de unos conceptos

sobre otros, en forma encadenada. Los resultados de una matriz son los datos de partida para la siguiente (Ver foto 2).

Así pues, partiendo de un dato bastante objetivo como es la importancia relativa (%) de los Clientes, se obtiene la importancia relativa de cada Fuente de Información.

Esta lista ponderada de Fuentes de Información nos sirve como dato para ponderar las Necesidades, obteniendo así una lista de las mismas con su importancia relativa en %, la cual nos sirve, a su vez, como dato para la siguiente fase, de Análisis, donde ya las necesidades se transforman en Funciones. Las Funciones, ya ponderadas, nos dan paso a la última matriz, donde se calculan los Índices de Valor desde dos puntos de vista, a saber:

- Tomando como dato la importancia relativa de las Funciones y la importancia relativa de las Partidas de Coste Directo, dato bastante objetivo, obtenemos el Índice de Valor de las Funciones, que nos indica, como ya se ha dicho, si la importancia relativa de las mismas está justificada respecto a los costes que son necesarios para obtenerlas.

- Si tomamos como dato la importancia relativa del coste de los Componentes, en vez de las partidas de coste directo, podremos deducir el Índice de Valor de los Componentes, observando así si el coste de los mismos está justificado respecto a lo que realmente están aportando a las Funciones.

Una descripción más detallada de las matrices, de su mecánica y forma de sistematizarlas puede ser encontrada en la literatura sobre Análisis del Valor. En realidad, el éxito de un proyecto de AV reside más en la capacidad de trabajo en equipo multidisciplinar, en su conocimiento del objeto del estudio, y en su capacidad de innovación, que en el conocimiento de la mecánica del cálculo. Dicho equipo, al objetivar las ideas mediante un proceso sistemático, llega a resultados medibles y comparables. Este proceso precisa de cierta labor de orientación, siendo conveniente contar con la ayuda de una persona experimentada en la dirección de equipos de AV. La metodología está muy implantada en EEUU y algo menos en Europa. Es fácil acceder, a través de Internet, a Web Sites de interés sobre el tema, donde se encontrarán desde foros de discusión, hasta amplias referencias de organismos como SAVE International (Society of American Value Engineers), así como legislación y orientaciones de diversos organismos del Gobierno norteamericano sobre el tema. De hecho este Gobierno aplica en sus concursos públicos el concepto, deducido del AV, del Pliego de Condiciones Funcionales, en contraposición con el clásico Pliego de Condiciones Técnicas. Las mejoras del valor de los bienes obtenidos y las reducciones de coste están también publicadas.

6. Aplicando el análisis del valor a la producción audiovisual

Lo interesante del Análisis del Valor aplicado a la producción audiovisual es como éste evalúa la idoneidad de ésta respecto a las Necesidades iniciales.

En efecto, y como ya se ha indicado, si hemos asignado una importancia relativa a cada Necesidad (en %), existen varias funciones que influyen en mayor o menor medida en la satisfacción de la misma y, por ello, con unos simples cálculos podremos conocer la importancia relativa (en %) de las Funciones. Cada Componente es necesario para implementar una o varias de esas Funciones, teniendo influencia decisiva sobre algunas y menor sobre otras, con lo que podemos calcular, de manera bastante simple, la importancia relativa de todos los Componentes de nuestra producción. Al tener un presupuesto global de la producción podemos, a su vez, calcular la importancia relativa en coste de cada Componente, es decir, por ejemplo que porcentaje del coste global representa el Componente «decorado». En una situación ideal, la importancia relativa en coste de dicho decorado y su importancia relativa para cumplir las funciones, en las que ese decorado tiene influencia, deben ser parejas. En efecto, no tendría sentido dedicar la mitad del presupuesto a montar un decorado cuya importancia e influencia en la idea del programa sea pequeña. Lo normal sería que el fin que cumple dicho decorado (expresado en % de importancia) y los medios (expresados en % de coste) fueran parejas, o lo más equilibrados posible. En definitiva, la idea intuitiva y de buena práctica de gastar en lo importante y ahorrar en lo accesorio encuentra una metodología objetiva, con números –y sin necesidad de demasiadas discusiones o cavilaciones– en el Análisis del Valor, metodología mediante la que se consiguen, con una implementación y entrenamiento adecuados, sustanciales reducciones de coste y mejoras de Calidad simultáneas.

7. Una aplicación práctica: diseño de franja horaria de parrilla de TV

Aunque la metodología del Análisis del Valor es bastante más amplia, su idea central de definir el ciclo de diseño como Necesidad-Función-Producto nos puede servir para realizar, como ejemplo de aplicación práctica, una simple evaluación y rediseño de un producto de una empresa audiovisual de TV que, supongamos, se ha esforzado en diseñar una programación para la franja horaria (de lunes a viernes) que comienza en el prime-time, con la aportación de la experiencia profesional de sus programadores, de sus creativos, de sus investigadores y estudiosos de la audiencia, de sus productores, expertos comerciales, etc, y vamos a tratar, a modo de ejemplo, de evaluar mediante la metodología expuesta, en qué grado se adecua el diseño a las necesidades de la audiencia, deduciendo mejoras evidentes en su diseño 1.

Nuestra empresa es una emisora comercial que depende de la publicidad (y por tanto de la audiencia conseguida), y que se plantea el reto de la Calidad en TV bajo un punto de vista integral, es decir, buen diseño, buena producción y orientación al cliente.

Para ello, en dicha empresa hemos estudiado (supuestamente) las necesidades de nuestro público objetivo, y nuestras Fuentes de Información han elaborado una lista cuantificada de Necesidades. Dichas Necesidades tratan de representar las motivaciones y expectativas que un espectador posee en esas horas en la que, después de un arduo día de trabajo, se sienta cómodamente en su salón, dispuesto a recibir de la TV nuestra oferta. La empresa es consciente de que las motivaciones de los telespectadores, que a esa hora se sientan a ver la televisión, no sólo se derivan de sus intereses racionales, estéticos o de conocimiento, sino que también hay una serie de motivaciones inconscientes que van a tener una importancia decisiva en el uso del mando a distancia. La citada lista sería la siguiente (Ver imagen 3).

Como se puede observar en la tabla anterior, no sólo se han determinado las Necesidades, sino la importancia relativa de las mismas en porcentaje (la suma es, evidentemente, el 100%), lo cual nos permitirá pasar a la siguiente fase del análisis 2.

Para ello, nuestro equipo de programadores y expertos se ha encargado de la traducción técnica de dichas Necesidades en Funciones, las cuales vienen expresadas en la siguiente lista (Ver imagen 4).

Dicha lista de funciones, que aquí se presenta en forma estructurada, puede ser contada en el tradicional acto de presentación de nuestra parrilla de programación a los Medios en la forma en que nos tienen acostumbrados las diferentes cadenas de TV, y que podría decir algo así:

«Para esta temporada apostamos por estar cerca del espectador con una parrilla amena y entretenida, donde la información y el debate sean protagonistas, contando con la participación de nuestros televidentes, tanto en las opiniones como en los concursos, y todo ello con buenas dosis de humor y espectáculo, sin olvidar el mejor cine...»

Para materializar – de la mejor manera posible – dicha declaración de intenciones, se ha diseñado una parrilla de programación que, en opinión de nuestro equipo de profesionales, cubre casi perfectamente (quizá con alguna opinión en contra, porqué no) el conjunto de Funciones más arriba expuesto. La descripción de los programas es la siguiente:

- *A por todas*. Programa concurso que incluye espectáculo de variedades y con gran participación del público presente. Por la temática del mismo hace participar al espectador en la resolución de las pruebas planteadas a los concursantes y tiene un tono alegre con dosis de humor, gracias a la popularidad y simpatía de su presentadora.
- *La Calle*. Programa de información ligera y debate sobre temas actuales, que pulsa la opinión de la gente de la calle, con intervenciones en plató y telefónicamente, incluida votación telefónica y por Internet. Sus protagonistas son gente corriente y el tono es distendido y alegre.
- *Anda-Luces*. Historias reales de andaluces de hoy y de ayer, con mezcla de ficción y con actuaciones musicales de carácter predominantemente andaluz, con protagonismo decisivo de espectadores y público asistente. La información ligera y el debate se mezclan con los sentimientos y situaciones emotivas, aunque el humor está presente y los desenlaces se plantean felices.
- *¿Dónde está el millón?* Concurso de famosos, muy divertido, dinámico, con actuaciones musicales, donde el ganador encuentra el esperado millón y hace donación del mismo a alguna institución de interés cultural o benéfico. Curiosamente, los creativos no titularon el concurso como «Donde están los 6.000 €» porque la palabra «millón» parecía tener mejor «tirón» para el título.
- *Hablando se entiende la gente*. Debate en profundidad sobre temas humanos, sociales, políticos, económicos, etc, con rupturas en base a espectáculo. Contiene información sobre temas de actualidad a debatir, aunque el tono no es formal en exceso. La participación del público es decisiva y hay vías de expresión de opinión de los espectadores.
- *Hoy en pantalla*. Cine para todos, con películas conocidas y de actualidad.
- *Cine de Humor*. Humor de hoy y de siempre. Buena ocasión para compartir un rato divertido con la familia.
- *Clásicos de Cine*. Cine de calidad de grandes directores, con presentación previa por un conocido director andaluz y comentarios posteriores sobre la película por parte de críticos de cine invitados en plató.

7.1. Costes de parrilla

Los costes totales de cada uno de los programas incluidos en esta franja horaria, para toda la temporada, son los siguientes (ver imagen 5).

7.2. Evaluación de la parrilla

Aplicando los conceptos anteriormente descritos, realizamos el análisis partiendo de las Necesidades indicadas y de su importancia en % en cuatro pasos, a saber:

Paso 1. Importancia de las Funciones

Paso 2. Importancia de los Componentes

Paso 3. Índice de Valor de los Componentes

Paso 4. Interpretación de Resultados y Rediseño

Paso 1. Importancia de las Funciones

En este primer paso vamos a obtener la importancia de las Funciones a partir de la importancia de las necesidades y de la influencia de cada Función en el conjunto de Necesidades (Ver imagen 6).

Como vemos en la hoja de cálculo anterior, hemos valorado, en una escala de 0 a 5 la incidencia que cada Función tiene sobre todo el conjunto de Necesidades. Por ejemplo, la función «Contener ficción» tiene una gran importancia (valor 5) para la necesidad «Evadirse», y sin embargo no tiene incidencia sobre la necesidad «Crearse opinión sobre la actualidad» (valor cero). Una vez valoradas todas las funciones respecto a las necesidades utilizando la misma escala de 0 a 5 (o cualquier otra), cada una de dichas valoraciones debe ponderarse con la importancia de las Necesidades. Procediendo así, el valor 5 que acabamos de asignar viene ponderado por el 16%, con lo que obtenemos 0,8 puntos ($16\% \text{ sobre } 5 = 0,8$). Realizando los cálculos para toda la columna de la primera función obtenemos un total de puntos de 2,88.

Seguidamente realizamos las mismas operaciones para todas las funciones, obteniendo sus puntuaciones totales. Dado que la suma de todas las puntuaciones es 22,8 podemos ahora expresar dichas puntuaciones en porcentaje, con lo que obtenemos la importancia relativa de cada función en una escala del 100%.

Paso 2. Importancia de los Componentes

Nuestros componentes son, evidentemente, las piezas que integran nuestra franja horaria, es decir, los programas que hemos acordado incluir en esta simulación. Veamos ahora qué importancia tiene cada uno de los componentes respecto a las funciones, o, lo que es lo mismo, qué importancia funcional tiene la aportación de cada programa al conjunto de funciones, que constituyen nuestra «filosofía» para esa franja horaria (Ver imagen 7).

En efecto, si del paso anterior obtuvimos la importancia relativa de las Funciones, ese resultado es el dato de partida en el presente cálculo. La forma de operar es similar: por ejemplo, el programa concurso «A por todas» tiene influencia en las funciones F2, F5, F6, F7 y F8, en mayor o menor grado. El resto de los programas son valorados también en la escala convenida de 0-5 por su mayor o menor aportación al conjunto de funciones.

Procediendo a los mismos cálculos que en la etapa anterior, cálculos que son bastante simples, por cierto, obtenemos las puntuaciones totales de cada programa, puntuaciones que se expresan después en porcentaje en la fila denominada «Importancia Funcional».

Paso 3. Índice de Valor de los Componentes.

En esta etapa, calculamos los llamados «Índice de Valor de los Componentes», por simple división entre el [% de Importancia Funcional] de los componentes y su [% de Importancia en Coste], dato que se deduce del coste de cada programa y del coste total de la franja estudiada.

Según la filosofía antes expresada, debe haber una proporcionalidad, una buena correlación entre la aportación de cada elemento y su coste. Por decirlo de otra forma, los Índices de valor de los componentes deben acercarse a la unidad (en estado ideal deben valer exactamente 1). Dichos Índices están calculados en la tabla anterior. El resumen de los cálculos se representa en la tabla siguiente (ver imagen 8).

Paso 4. Interpretación de resultados y Rediseño.

Representando gráficamente los resultados anteriores podremos hacer una valoración de los mismos y pensar en las alternativas posibles. El gráfico presenta la aportación funcional de cada componente (programa) expresada en porcentaje, junto con su repercusión en coste, también representada en porcentaje, respecto al coste global de la franja horaria, otra forma de ver los Índices de Valor (ver imagen 9).

De la observación del gráfico se deduce que existen dos programas («Hablando se entiende la gente» y «Dónde está el millón»), cuyos índices de valor superan claramente la unidad, es decir cuya aportación funcional es netamente inferior a su importancia en coste, mientras existen otros programas (por ejemplo los de cine) cuyo índice de valor es menor que la unidad. A partir de aquí existen caminos claros para mejorar la calidad del conjunto, a saber, reducir los costes de los dos programas que están fuera del estándar, o bien redistribuir el coste de la franja manteniendo su importe global (podríamos ofrecer el mejor cine), aumentar la aportación funcional de estos dos programas sin aumentar su coste, o cualquier otra solución que implique una mejora de la calidad del conjunto.

8. Conclusiones

Las tesis anteriores pueden resumirse en las siguientes consideraciones:

- La voz de nuestros telespectadores y oyentes puede y debe escucharse de una manera distinta, intentando diseñar producciones que satisfagan sus expectativas y tratando de incurrir en los menores costes posibles.
- La aplicación de técnicas como la del Análisis del Valor puede y debe dotarnos de herramientas prácticas que nos permitan reconocer el valor de nuestras producciones y generar alternativas para recorrer el camino entre la idea y el producto.
- El ahorro en costes y la mejora de la Calidad (entendida como la satisfacción de la audiencia) deben ser objetivos permanentes y simultáneos, alineados con la Misión de nuestras empresas.

1 El lector estudioso podría aplicar este método a una producción concreta, si interpreta la secuencia (Necesidad)-(Función)-(Producto) como (Guión Literario)-(Guión Técnico)-(Desglose de Guión).

2 El lector, bajo su responsabilidad, puede cambiar dichos porcentajes, o incluso la lista de Necesidades. Para llegar a los porcentajes aquí considerados se ha utilizado una técnica de comparación por pares denominada Matriz de Comparaciones Apareadas.



2



3

Divertirse	20%
Evadirse	16%
Identificarse con personajes	9%
Estar a la moda	9%
Conocer a los famosos	9%
Identificarse con ganadores	9%
Cultivar sentimientos de pertenencia	7%
Sentir protagonismo local	2%
Crearse opinión sobre actualidad	5%
Estimular pasiones humanas	12%
Compartir tiempo de ocio familiar	2%

Tabla 1

4

F1	Contener Ficción
F2	Brindar espectáculo
F3	Ofrecer Cine diverso
F4	Informar y entretener
F5	Brindar competición
F6	Estimular el debate
F7	Hacer protagonistas a los espectadores
F8	Ofrecer humor

Tabla 2

5

Costes de Programas

PROGRAMA	importe unitario	Cap	Total temporada
A por todas	8.414,17 €	12	100.970,03 €
Le Calle	13.023,20 €	12	156.279,34 €
Anda-Luces	36.060,73 €	12	432.728,72 €
Donde está el millón?	57.096,15 €	12	685.153,80 €
Hablando se entiende la gente	61.904,25 €	12	742.850,96 €
Hoy en pantalla	11.419,23 €	12	137.030,76 €
Cine de Humor	10.818,22 €	12	129.818,63 €
Clásicos de Cine	16.527,83 €	12	198.333,99 €
Total Temporada			2692.766,22 €

6

Análisis Necesidades-Funciones

Funciones		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Necesidades	Importancia de las Necesidades	Contener Ficción	Brindar espectáculo	ofrecer Cine diverso	Informar y entretener	Brindar competición	Estimular el debate	Hacer protagonistas a espectadores	Ofrecer humor
	Divertirse	20%	4	5	4	4	3	4	5
	Evadirse	16%	5	5	4	4	3	3	5
	Identificarse con personajes	9%	5	5	5	3	4	1	5
	Estar a la moda	9%	0	5	4	2	2	3	0
	Conocer a los famosos	9%	2	4	2	4	3	1	2
	Identificarse con ganadores	9%	3	1	4	5	2	1	0
	Cultivar sentimientos de pertenencia	7%	0	0	1	2	2	4	0
	Sentir protagonismo local	2%	0	0	3	2	1	3	0
	Crearse opinión sobre actualidad	5%	0	1	5	0	5	1	0
	Estimular pasiones humanas	12%	4	3	3	4	3	4	3
	Compartir tiempo de ocio familiar	2%	4	3	3	4	2	3	4
	22,8	100%	2,88	3,25	3,29	3,41	1,64	2,88	2,75
	Importancia de las Funciones	100%	13%	14%	14%	15%	7%	13%	12%

7

Análisis Funciones-Componentes

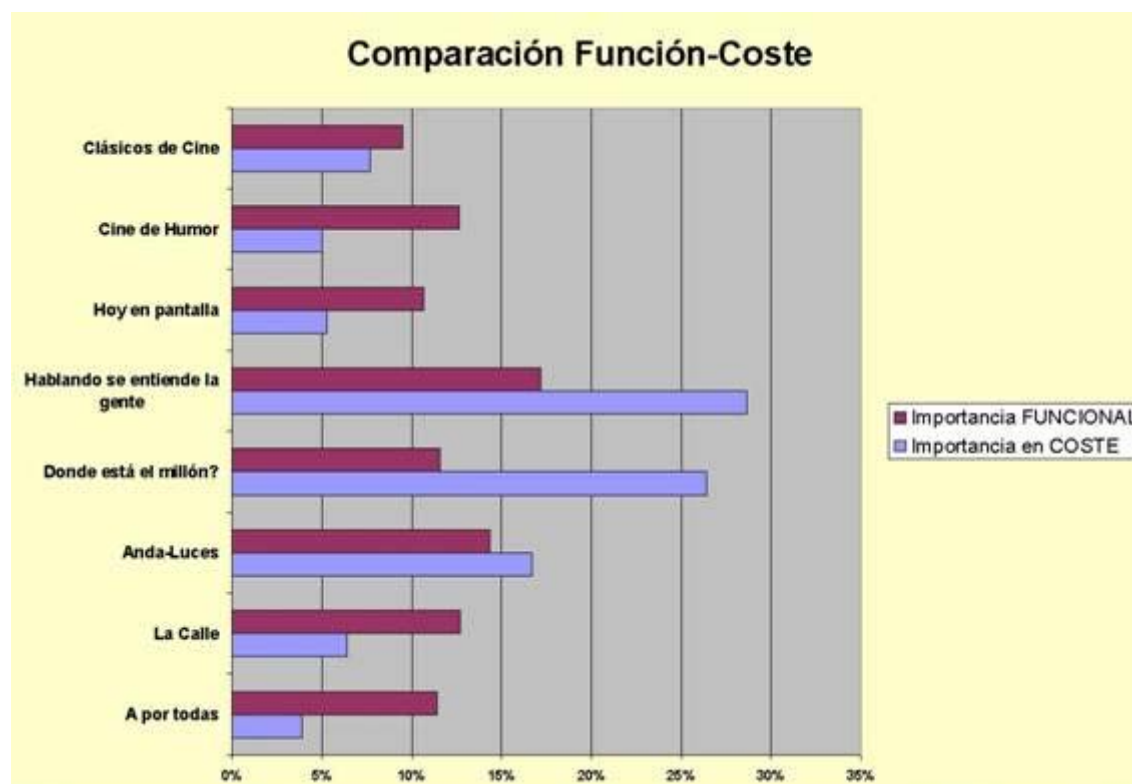
COMPONENTES		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
Total Costes	2.592.766,22 €	100.970,03 € A por todas	165.879,34 € La Calle	432.728,72 € Anda-Luces	686.153,80 € Donde está el millón?	742.950,96 € Hablando se entiende la gente	137.030,76 € Hoy en pantalla	129.819,61 € Cine de Humor	198.333,99 € Clásicos de Cine
	Importancia en Coste %	4%	6%	17%	26%	29%	5%	5%	8%
	F1 Contener Ficción	13%	0,00	0,00	3	0,00	5	0,63	5
	F2 Brindar espectáculo	14%	3	0,43	0,00	2	0,29	0,00	0,00
	F3 ofrecer Cine diverso	14%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,72	5	0,72
	F4 Informar y entretener	15%	0,00	4	0,60	3	0,45	0,00	3
	F5 Brindar competición	7%	5	0,36	0,00	5	0,00	0,00	0,00
	F6 Estimular el debate	13%	2	0,25	5	0,63	0,00	0,00	3
	F7 Hacer protagonistas a espectadores	12%	3	0,36	5	0,60	4	0,48	0,00
	F8 Ofrecer humor	12%	3	0,35	1	0,12	2	0,24	3
	15,38	100%	1,76	1,95	2,21	1,78	2,64	1,64	1,46
	Importancia Funcional %	11%	13%	14%	12%	17%	11%	13%	9%
	Indices de Valor Componentes	2,93	1,98	0,86	0,44	0,60	2,02	2,52	1,24

8

Resumen de resultados

Programa	Importancia en Coste	Importancia Funcional	Indice de Valor
A por todas	4%	11%	2,93
La Calle	6%	13%	1,98
Anda-Luces	17%	14%	0,86
Donde está el millón?	26%	12%	0,44
Hablando se entiende la gente	29%	17%	0,60
Hoy en pantalla	5%	11%	2,02
Cine de Humor	5%	13%	2,52
Clásicos de Cine	8%	9%	1,24

9



Juan Carlos del Valle Suárez es jefe del Departamento de Planificación de Radio y Televisión de Andalucía (Sevilla-España) y profesor de Estrategia en los Másters en Comunicación de la Universidad Internacional de Andalucía (La Rábida, Huelva-España) y en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla (España) (jcvale@rtva.es).