

Informe sobre el proceso de  
adecuación de la estructura  
empresarial del Ente Público Radio  
Televisión Madrid y sus sociedades  
mercantiles a la situación actual del  
mercado audiovisual  
Análisis y medidas a adoptar

# Índice

1. Motivos, objetivos y alcance del estudio	1
2. Resumen Ejecutivo: principales conclusiones	2
3. Entendimiento de la situación actual del entorno en el que opera el EPRTVM	13
3.1. Situación Macroeconómica del entorno : Fuentes de financiación	13
3.2. Ingresos publicitarios: Visión del Sector	16
3.3. Evolución de los principales indicadores del Sector de Televisión	18
3.4. Evolución de los principales indicadores del Sector de Radio	26
3.5. Tendencias a futuro	30
4. Descripción, desempeño y perspectivas de la Compañía	37
4.1. Visión general de la compañía	37
4.2. Evolución de los negocios de la compañía: audiencia y publicidad	39
4.3. Principales magnitudes financieras: evolución y posición actual	45
4.4. Iniciativas de contención del gasto llevadas a cabo por la Dirección	50
4.5. Situación de las condiciones laborales actuales	52
4.6. Perspectivas del modelo actual de Telemadrid	54
5. Definición del nuevo modelo empresarial del EPRTVM	56
5.1. Planteamiento de partida: modelo de contenidos adaptado	57
5.2. Definición de la nueva estructura organizativa y funcional	61
5.3. Conclusiones alcanzadas: transformación del modelo de costes	86
6. Principales conclusiones	90

# 1. Motivos, objetivos y alcance del estudio

El sector en el que opera el Ente Público Radiotelevisión Madrid (en adelante la Compañía o Telemadrid) se ha visto fuertemente afectado por la crisis económica, lastrando muy negativamente los principales drivers del negocio, y provocando con ello dificultades de viabilidad en algunas de las empresas que operan en él, tanto privadas como públicas. Ejemplificamos esta afirmación de forma resumida:

- El sector de Medios de Comunicación se ve influenciado en mayor medida que otros por la situación macroeconómica crítica.
- Caída drástica de los principales drivers de los negocios de la Compañía: descenso significativo de la inversión publicitaria y fragmentación de audiencias.
- El mercado de la televisión en España ha sufrido una profunda transformación, básicamente tras la aparición de nuevos canales, los avances tecnológicos, nuevos hábitos de consumo, el desarrollo de la Televisión Digital Terrestre, etc., transformación que ha tenido un efecto negativo en los márgenes y rentabilidad de las compañías en los últimos años.
- Concentración de la audiencia y de la rentabilidad para los Canales Públicos Autonómicos en los primeros canales de cada autonomía (generalistas) y contribución marginal de los segundos generalistas y los temáticos, con la dificultad de supervivencia que ello conlleva.
- Dificultad del mantenimiento de las subvenciones públicas concedidas en los niveles alcanzados en años precedentes a causa de la coyuntura económica actual y la práctica imposibilidad de acudir a fuentes de financiación bancaria por el recrudecimiento de las condiciones exigidas.

Este desafortunado entorno ha implicado un deterioro constante de los resultados económicos de Telemadrid, que ha sido solventado con incrementos de las fuentes de financiación públicas.

Ante esta situación la Dirección del Ente Público Radiotelevisión Madrid se ha visto obligada a emprender un análisis profundo sobre la adecuación de la estructura empresarial del Ente y sus sociedades dependientes con el objetivo básico de lograr su viabilidad, y con los objetivos detallados siguientes:

- Ajustar los costes de Telemadrid al nuevo entorno del mercado y con ello a niveles acordes a las fuentes de ingresos y financiación disponibles.
- Formulación y estructuración de un modelo estratégico de programación acorde a los ingresos disponibles.
- Búsqueda de la eficiencia mediante el aprovechamiento de las mejoras en cuanto a la eficiencia de los procesos que ofrecen las nuevas tecnologías.
- Evaluar mejoras organizativas que contribuyan a optimizar la utilización de los recursos de la Compañía y a incrementar sinergias entre sus departamentos y funciones.
- Adecuación de la plantilla al nuevo modelo sostenible de negocio.

Con esta finalidad Deloitte, con el asesoramiento de Cuatrecasas Gonçalves Pereira en materia jurídica y laboral, presenta a Telemadrid el proyecto adjunto en el que se propone una alternativa de modelo empresarial adaptado al entorno descrito anteriormente.

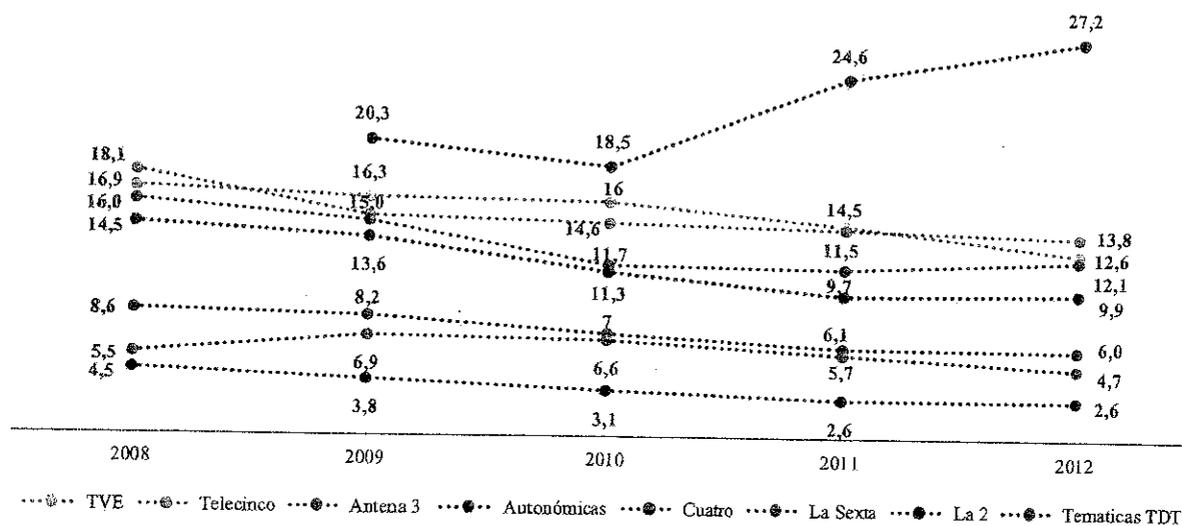
## 2. Resumen Ejecutivo: principales conclusiones

### Razones del estudio

Ente Público Radiotelevisión Madrid (en adelante la Compañía o Telemadrid) presta un servicio público de radio y televisión en la Comunidad de Madrid. Este servicio en los últimos años se ha visto fuertemente afectado por factores negativos, fuera del control de sus directivos, y que ponen en serio peligro su continuidad:

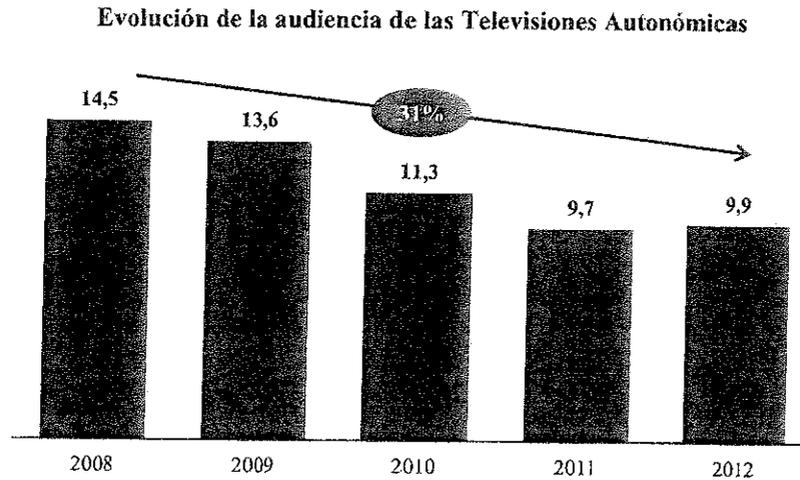
- La aparición en la anterior década de nuevos canales nacionales y de un conjunto de canales temáticos en abierto a la luz de la implantación definitiva de la Televisión Digital Terrestre, que ha generado una caída de la audiencia.

Evolución de las audiencias por canal



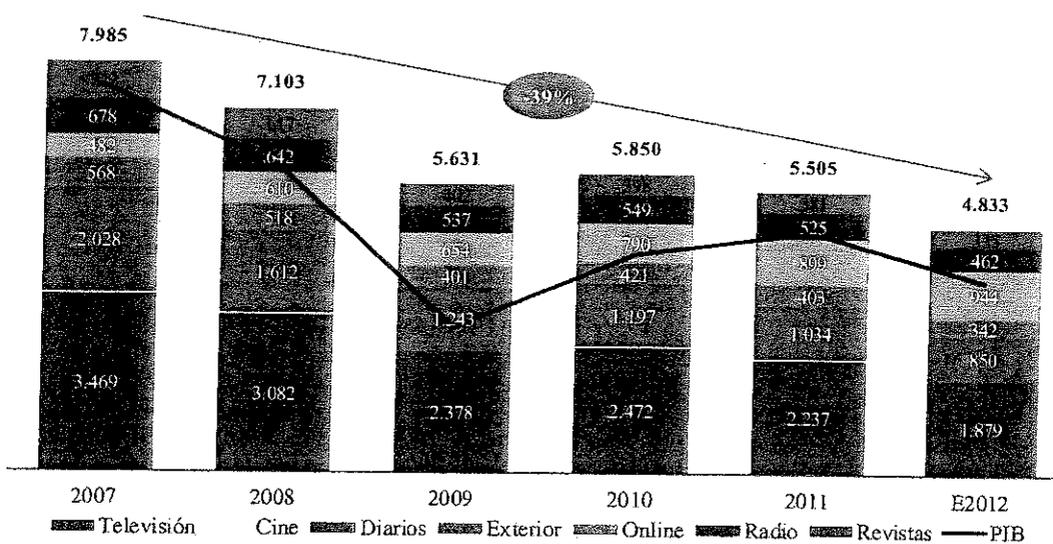
Fuente: Kantarmedia (2008 - 2011) y Barlovento (media enero agosto 2012)

Impacto negativo que se manifiesta de manera aun más pronunciada en los canales autonómicos:



- La crisis económica y publicitaria que ha sufrido el sector televisivo en los últimos seis años.

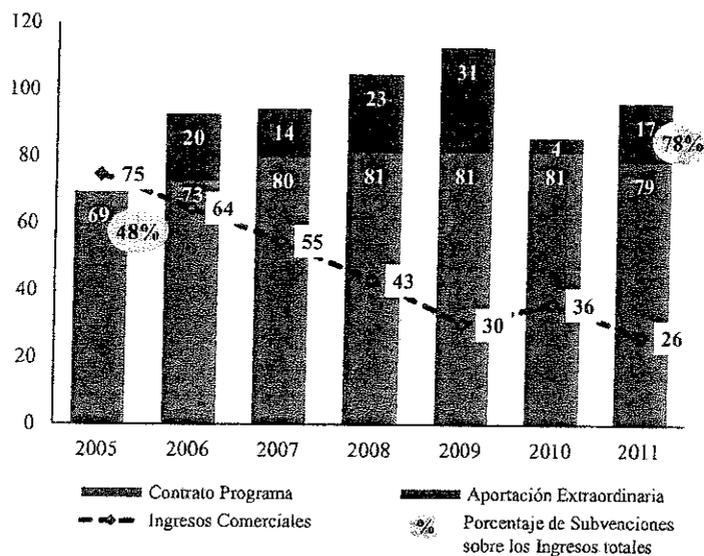
### Evolución de la inversión publicitaria en medios convencionales vs PIB (2007-2012)



- El cada vez más menguante presupuesto público, instrumentado a través de un Contrato Programa firmado con la Comunidad de Madrid, al cual se le han añadido en el pasado las aportaciones extraordinarias necesarias. Estas subvenciones descienden en el ejercicio 2012 y, con mayor significatividad, en el presupuesto para el ejercicio 2013, como consecuencia de lo establecido en la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de

abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera y la Ley 6/2012, de 1 de agosto, de modificación de la Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual, lo que unido a la inaccesibilidad al endeudamiento externo, obliga a planificar un modelo empresarial que no incurra en déficit de explotación.

### Evolución de los ingresos comerciales y los ingresos por subvenciones

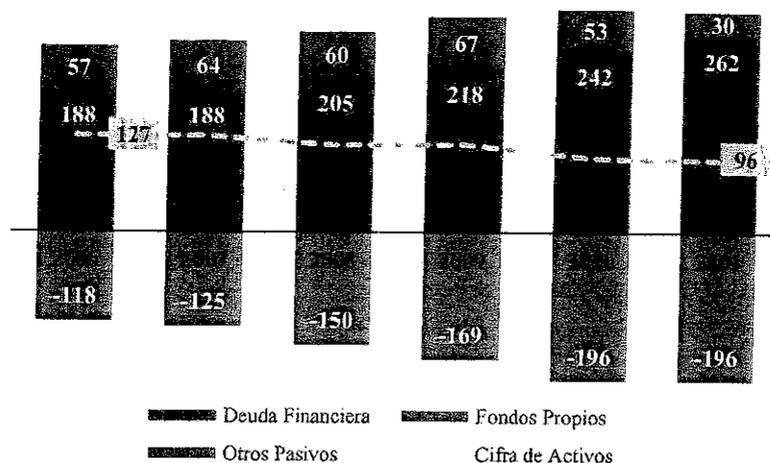


Fuente: CCAA

Datos en millones de euros

- La necesidad de acudir a la financiación bancaria de manera creciente como consecuencia de los continuos resultados negativos con el fin de poder hacer frente a sus obligaciones de pago. De esta forma, al cierre del ejercicio 2011, el pasivo financiero supone una cifra de 262 millones de euros, 2,7 veces superior al total de la cifra de activos.

### Evolución del pasivo financiero



Fuente: CCAA

Datos en millones de euros

- Finalmente el cuestionamiento global que existe actualmente sobre el modelo de televisión pública en España y Europa, cuestionamiento que ha generado una profunda revisión de varios modelos nacionales, como los de la BBC o CRTVE, en la pasada década. Adicionalmente existe sobre los canales autonómicos una discusión sobre la razón de su existencia y la fórmula más adecuada de supervivencia.

Ante estas circunstancias y entendiéndose imposible la sostenibilidad del modelo empresarial en este entorno la Dirección de Telemadrid se ve abocada a proponer una alternativa de programación y producción que permita seguir prestando el servicio de radio y televisión públicos que tiene encomendado.

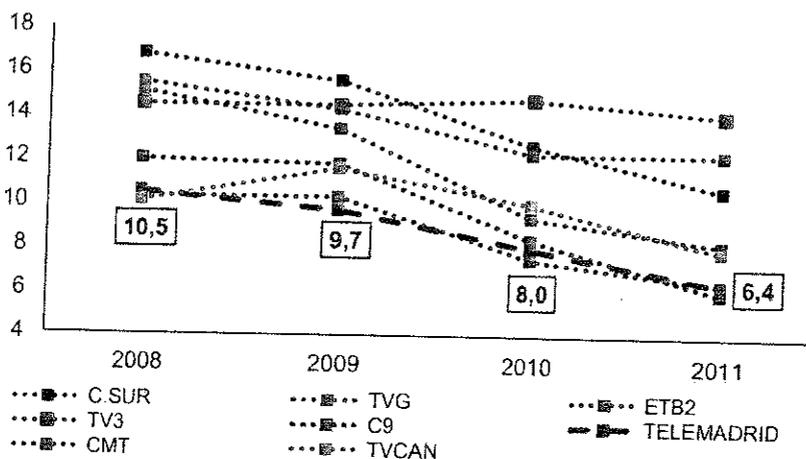
Para resolver dicha necesidad solicita el asesoramiento de un tercero, quien expone a continuación las principales conclusiones alcanzadas:

### Situación del mercado televisivo

Durante los últimos 12 años se ha ido produciendo un progresivo deterioro de la audiencia de la televisión autonómica. Telemadrid no ha sido ajena a esta circunstancia, pasando de una audiencia del 10,5% en 2008 a una exigua cifra del 6,4% en 2011. La razón principal ha sido la aparición durante la pasada década de nuevos operadores en el panorama televisivo nacional:

- Por un lado, operadores nacionales como La Sexta y Cuatro, competidores directos de Telemadrid en el mismo ámbito de audiencia debido a la falta de identidad regional del canal autonómico, condicionado por el marco generalista en el que opera.
- Por otro, el despliegue de los canales temáticos en abierto a la luz de la Televisión Digital Terrestre.

### Evolución de las audiencias locales de los principales canales autonómicos (FORTA)



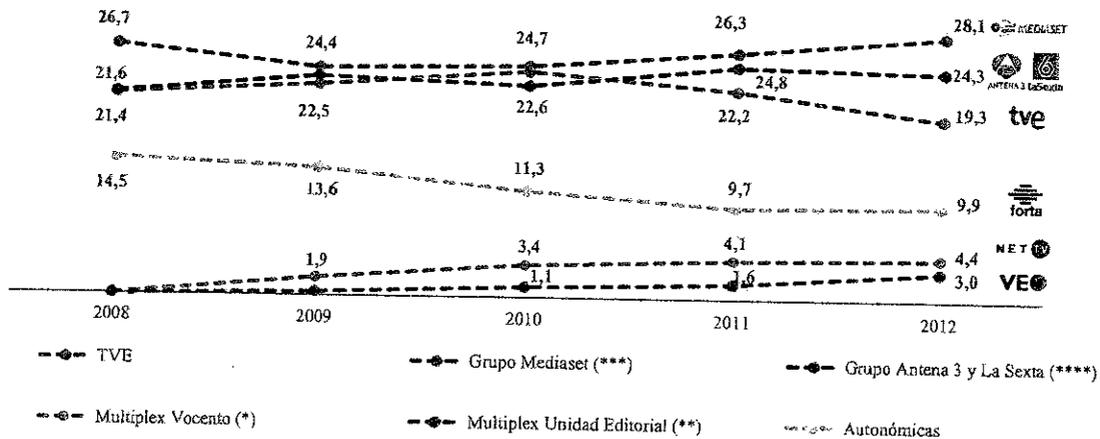
Fuente: Kantarmedia

Al mismo tiempo que se producía este fenómeno, la crisis económica ha venido acompañada de un descenso de la inversión publicitaria unida a la caída de audiencia. Desde el inicio de la crisis, el mercado publicitario de televisión ha descendido en un 36% (periodo 2007 – 2011), cuota de mercado que en el caso de las televisiones autonómicas en España lo ha hecho en un 44% en ese mismo periodo.

Las estimaciones de Zenith Optimedia (septiembre 2012) no predicen mejoras en el corto plazo y señalan que en 2013 en el mercado de la televisión se producirá una disminución de la inversión publicitaria del 6%, acumulable al descenso anterior.

La crisis actual publicitaria ha traído un efecto adicional: la concentración de operadores. En 2011 Mediaset y Cuatro concentraron sus múltiplex digitales y en octubre de 2012 ha ocurrido lo mismo con Antena 3 y La Sexta. Estas concentraciones han sido el único mecanismo que ha encontrado el sector para hacer sobrevivir a los dos operadores nacionales nacidos en la pasada década. Esta concentración es en sí misma un elemento adicional a la incertidumbre ya existente, y acarrea para el resto de operadores un acceso limitado a los presupuestos publicitarios de los anunciantes.

### Evolución de las audiencias por operador



Fuente: Kantarmedia (2008 - 2011) y Bariovento (media enero agosto 2012)

(\*) Multiplex controlado por Vocento incluye: Intereconomía TV, MTV, Disney Channel y Paramount Channel (anteriormente La 10)

(\*\*) Multiplex controlado por Unidad Editorial incluye (en abierto): Marca TV, 13 TV, y Discovery Max (anteriormente Veo7)

(\*\*\*) Multiplex del Grupo Mediaset considerando Cuatro

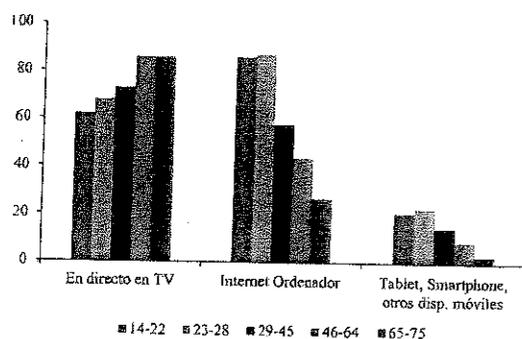
(\*\*\*\*) Se considera La Sexta dentro del Grupo Antena 3

Tampoco se debe olvidar que los dos operadores digitales puros, Net TV y Vevo TV, también nacidos en la pasada década, han tenido que “invernar” sus proyectos televisivos y ceder en alquiler a operadores internacionales sus señales de televisión.

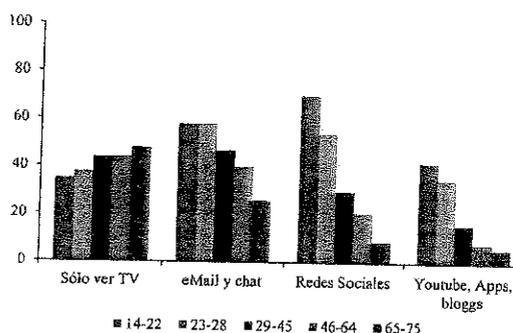
El momento del sector es crítico y pudiera acarrear que, no solo los operadores regionales y autonómicos se encuentren en pérdidas, sino que en el próximo año alguno de los grandes operadores pudiera no obtener resultados positivos.

Adicionalmente, existen una serie de incertidumbres sobre la evolución futura de la televisión y del sostenimiento de su modelo actual. De acuerdo a un estudio sobre los usos y costumbres de la audiencia en el consumo de dispositivos y de medios de comunicación en diversos países, se pone de manifiesto que la televisión sigue siendo el medio que genera mayores coberturas de audiencia y en muchos países sigue manteniendo su posición de líder publicitario. Sin embargo, la aparición de internet, los dispositivos móviles y las fórmulas de televisión conectada que se están implantando en el mercado, ponen en entredicho esta posición de dominio y sobre todo si el modelo televisivo pervivirá en las condiciones actuales.

### Métodos utilizados para ver sus programas favoritos



### Acciones realizadas mientras se ve la televisión



Fuente: Deloitte, "The State of Media Democracy 2012"

La situación cambiante del sector hace difícil a los expertos realizar previsiones y estimaciones de recuperación, máxime cuando además de la crisis sectorial existe una crisis macroeconómica general en la que tampoco existen tendencias claras de recuperación.

En este entorno se han realizado diversas estimaciones que muestran que conforme avanzamos en el tiempo, lejos de existir síntomas de recuperación, empeora con mayor intensidad, obligando a realizar estimaciones más pesimistas. Así en el ejercicio 2012, las previsiones estimaban caídas de inversión publicitaria en torno al 1% y la realidad del primer semestre ha reflejado una caída respecto al mismo periodo del año anterior del 16%.

Todo ello está implicando que los modelos de televisión que se han construido en la última década correspondan a estructuras de producción flexible y que algunos de los operadores de televisión europeos ya existentes como Antena 3 o ProsiebenSat1, estén adecuando sus propias estructuras, actuando sobre sus modelos de producción y programación.

### Reducción Presupuestaria

Adicional a las dificultades que el mercado televisivo atraviesa, se han venido a sumar en los últimos años los recortes que las Administraciones Públicas están sufriendo en sus presupuestos. Sirvan como ejemplo las limitaciones presupuestarias que provocaron los recortes que llevaron a la reducción de plantilla y recursos de la Corporación de Radio y Televisión Española, a los que no han sido ajenos ni el Estado Central ni la Comunidad de Madrid, quien se ha visto obligada a reducir los presupuestos destinados al servicio de radiotelevisión. En 2013 está prevista una aportación al Contrato Programa de 71 millones de euros, aproximadamente, un 10 % inferior al año anterior, al que se prevé añadir un presupuesto de 15 millones de euros de ingresos publicitarios (importe inferior en un 32% al realmente facturado el año anterior), presupuesto sin margen de maniobra ante cualquier eventual modificación del entorno económico o del mercado publicitario.

Todo ello en el ámbito en que la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera y la Ley 6/2012, de 1 de agosto, de modificación de la Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual, aprobadas para el ámbito estatal han marcado límites a la capacidad de endeudamiento de las Administraciones Públicas y demás empresas públicas.

La caída de la inversión publicitaria acumulada en el periodo 2007-2011 de un 36%, la imposibilidad de acceder al endeudamiento bancario, las modificaciones legislativas que imposibilitan la compensación del déficit de explotación a través de aportaciones extraordinarias (como históricamente ha venido ocurriendo), y la reducción del presupuesto en un 34%, hace insostenible el modelo empresarial actual, y hace necesario evaluar una alternativa óptima que se adecúe al nuevo entorno macroeconómico y sectorial.

### **Premisas Fijadas por la Dirección de Telemadrid**

Para la evaluación de esta alternativa al modelo empresarial, la Dirección de Telemadrid ha fijado un conjunto de premisas de programación y producción para construir el modelo de televisión futuro para los próximos años. Estas premisas son las siguientes:

1. Preservar el cumplimiento de la principal razón de ser de toda televisión pública autonómica, la de mantener informados a los ciudadanos de la Comunidad de los acontecimientos que les afecten y dar a conocer los principales temas de actualidad, tratando de alcanzar la cercanía e inmediatez en su servicio informativo. Todo ello cumpliendo la función de comunicar su historia, tradiciones, cultura, valores e intereses, y ajustándose al nuevo presupuesto establecido para el desarrollo de su actividad.

Es por ello que esta premisa incidirá directamente en el modelo de contenidos, adaptado a las condiciones presupuestarias, configurado con base en aquellos programas informativos y de servicio público que aportan un valor diferencial a los madrileños respecto a los operadores de televisión nacional (dos Telenoticias y Diario de la Noche).

2. Buscar lógicamente la mayor eficiencia en los recursos públicos utilizados en la prestación del servicio de televisión y radio, de acuerdo con las obligaciones de cualquier entidad del Sector Público, y la sostenibilidad en el tiempo.
3. Intentar, en el proceso de evaluación, conservar internamente la redacción de informativos que sea necesaria para el nuevo modelo, puesto que constituye el núcleo editorial y del saber hacer de Telemadrid.
4. Adicionalmente a la programación de programas informativos, deberán mantenerse dos productos que caracterizan el estilo y línea editorial de Telemadrid: "Madrid Directo" y "Madrileños por el Mundo", evaluando cuál debe ser el modelo de producción más eficiente de ambos programas.
5. Los costes asociados a la reestructuración que pudiera llegar a acometerse, deben absorberse en el presupuesto del año 2013.

### **Propuesta de una Alternativa**

Consecuencia de lo anterior y adicionalmente, la construcción del nuevo modelo de televisión aplicable a Telemadrid debe plantearse necesariamente desde un enfoque "ex novo", es decir, exponiendo el planteamiento de cómo sería esta televisión si se construyese de nuevo, bajo las premisas descritas y considerando la situación actual del mercado audiovisual.

Respecto a la producción de contenidos, el modelo planteado contempla que permanecerán internos aquellos procesos íntimamente ligados al desarrollo del negocio, los cuales se identifican en función del impacto de los mismos en la determinación de la identidad y esencia de la Compañía así como en la elaboración de los contenidos ofrecidos, manteniendo externalizados aquellos otros procesos asociados a los servicios técnicos de la producción de televisión. Esta premisa se establece atendiendo a las siguientes razones:

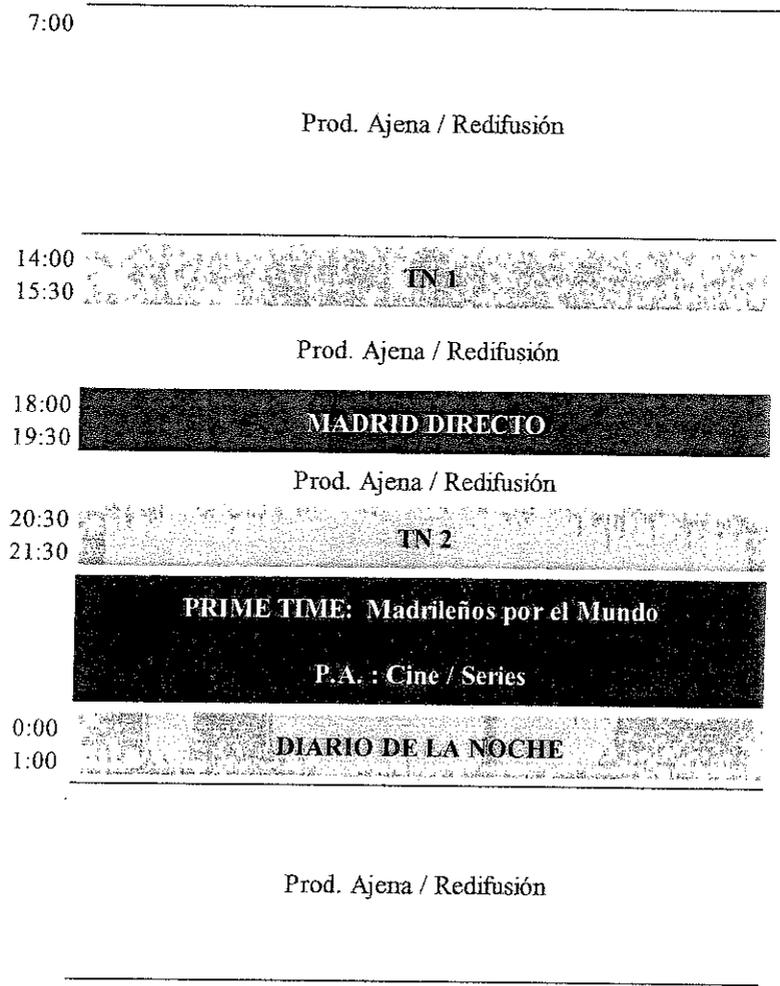
- En los últimos 15 años, los nuevos operadores de televisión que han ido surgiendo en el panorama nacional y autonómico se han configurado en torno a modelos de producción flexibles, hacia los cuales han tendido a su vez otros operadores de mayor antigüedad, que se configuraron inicialmente sobre modelos de producción interna y que han ido progresivamente externalizando procesos y tareas en la búsqueda de la flexibilidad y eficiencia.

- Este modelo de producción es más adecuado para adaptarse a los recientes ajustes en el mercado publicitario siendo el que mejor se acomoda ante la expectativa del mercado futuro. Su adaptación y flexibilidad son un valor en sí mismo.
- Es el modelo que está siendo adoptado por operadores de larga experiencia en el mercado, como Antena 3 en España o ProsiebenSat1 en Alemania, que anticipan en sus estrategias un mercado cambiante y pleno de incertidumbre. Este modelo está siendo explorado por otros operadores de ámbito nacional y autonómico.
- Está demostrado el valor aportado a la economía por los operadores de televisión que acuden al mercado para la producción de aquellos contenidos no consustanciales a la actividad informativa, cediendo a la industria la ejecución de los mismos y generando el efecto multiplicador en la economía que suele exigirse al gasto público. Este es el caso de la BBC, que según lo que expone en el estudio "The economic impact of the BBC. 2008-2009", la externalización en productoras independientes de parte de la programación del operador y de sus servicios aumenta el impacto multiplicador del gasto financiado por el sector público, cuyo retorno a la economía británica es el doble del importe aportado a la financiación de la BBC.
- La situación de incertidumbre existente en el sector de los medios de comunicación frente a la evolución del mercado y la situación macroeconómica general.

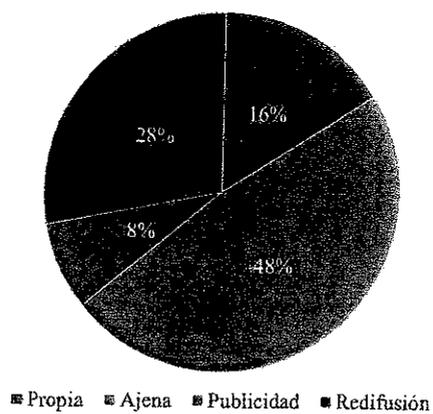
El modelo de programación que se ha obtenido de acuerdo con las premisas anteriormente citadas se caracteriza por:

- Se conservan los Telenoticias de mediodía y la noche, y el programa informativo nocturno, así como los dos programas mencionados: "Madrid Directo" y "Madrileños por el Mundo".
- Se renuncia a la programación de la mañana de carácter informativo. Esto se debe a que además de ser una fuente importante de ahorro de costes en la parrilla, dado lo exigente en recursos de su programación, su contribución en audiencia absoluta es reducida, sustituyendo la misma por series y productos de producción ajena.
- Se incrementa considerablemente el número de repeticiones en las horas de menor audiencia como la madrugada, al objeto de mantener los costes más bajos y siguiendo el modelo de contención de costes que se aplica en otros operadores (por ejemplo, la televisión regional alemana).
- El nuevo modelo no contempla en su presupuesto el mantenimiento de La Otra. No obstante, la Dirección podría plantearse como una solución alternativa continuar con su emisión sin un coste asociado (emitiendo redifusiones).
- La programación actual de Telemadrid Sat ha de mantenerse vía Internet dado el potencial de esta plataforma de contenidos, sin embargo puede ser necesario replantear la emisión vía satélite dado que ésta lleva asociados unos costes de emisión considerables.

Como consecuencia de lo anterior la parrilla de programación sería la siguiente:

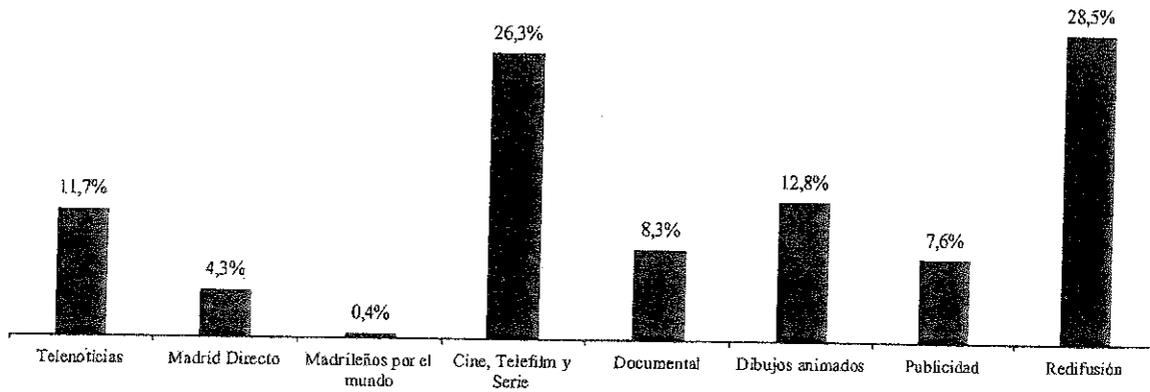


**Distribución del peso de la producción de contenidos en el modelo de contenidos adaptado**



Fuente: elaboración propia

### Caracterización de la parrilla de emisión en Telemadrid en el modelo de contenidos adaptado

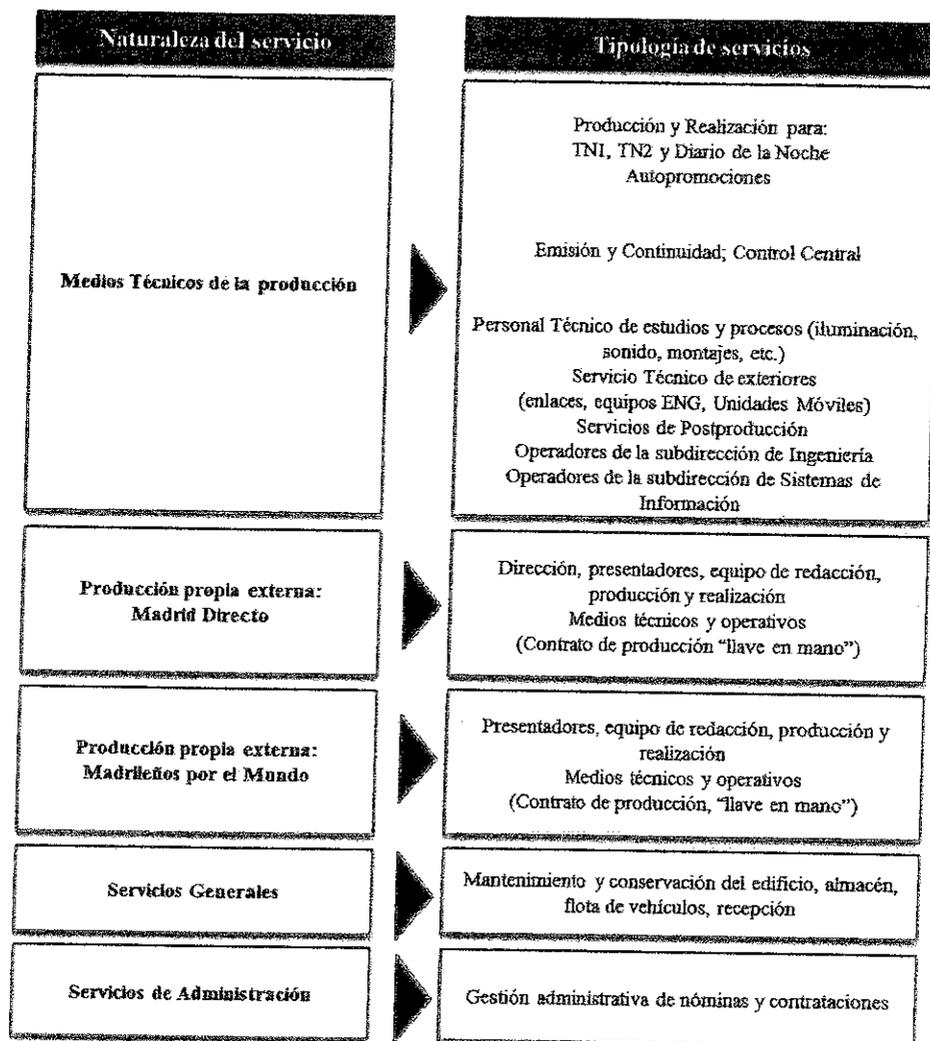


Fuente: elaboración propia

De acuerdo con lo anterior y acorde al modelo empresarial definido, la plantilla necesaria desglosada por áreas departamentales sería la siguiente:

Nuevo Modelo de Telemadrid	
Categoría	FTEs Internos
Total Dirección de Informativos	92
Total Dirección de Antena	19
Total Dirección de Operaciones	34
Total Dirección de Corporativo	38
<b>Total EPRTVM</b>	<b>183</b>

El modelo empresarial propuesto contempla añadir a la plantilla anterior la contratación en el mercado de los siguientes servicios:



Esta alternativa permite un modelo de programación, producción y emisión de Telemadrid sostenible en el tiempo.

### Radio Onda Madrid

Respecto al negocio de Radio Onda Madrid caben dos planteamientos:

- Que el servicio se mantenga internalizado con una plantilla optimizada de 62 empleados (al no existir modelos autonómicos de referencia en el mercado).
- Que los organismos directores de la Comunidad contemplen la posibilidad de prescindir de dicho servicio por razones presupuestarias.

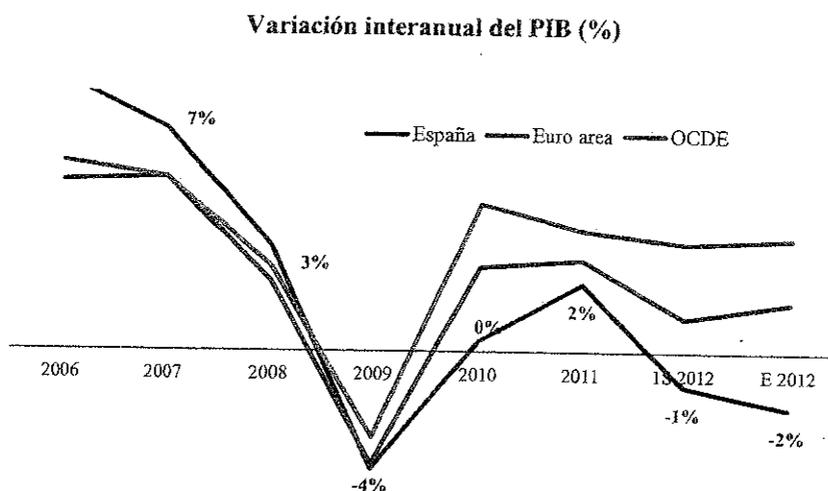
### 3. Entendimiento de la situación actual del entorno en el que opera el EPRTVM

Para poder alcanzar el objetivo descrito en el punto 1 anterior, debe tomarse como punto de partida la situación del entorno económico y de negocio en que opera Telemadrid. Solo entendiendo bien este marco de actuación podrá realizarse una buena planificación de empresa acorde a las posibilidades.

#### 3.1. Situación Macroeconómica del entorno: Fuentes de financiación

La economía española está viéndose seriamente afectada por el periodo de recesión económica que se está produciendo a nivel global en los últimos años. Los principales índices macroeconómicos del país muestran una clara tendencia negativa sin indicios de mejora en el presente ejercicio y en el corto plazo.

Así el Producto Interior Bruto, pese a que parecía mostrar síntomas de recuperación en el ejercicio 2011, ha vuelto a la senda del decrecimiento durante el primer semestre del presente ejercicio, mostrando con ello niveles muy inferiores a los existentes al inicio de la crisis.

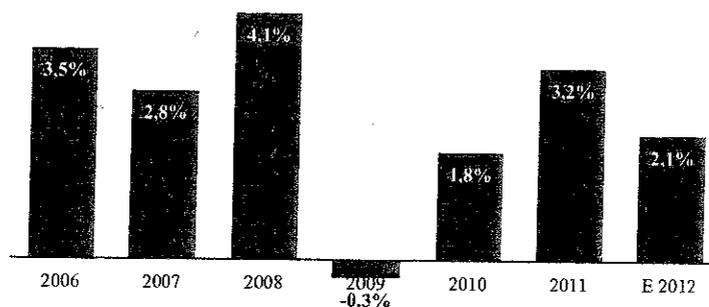


Fuente: OCDE

Evolución negativa que no invita a vislumbrar una pronta recuperación de la economía española, lo cual se ve reforzado si se observa la evolución previsible de otros indicadores económicos:

- Los pronósticos marcan una nueva caída de los índices de precios al consumo para el año 2012, a pesar de haber mostrado una leve recuperación del consumo en el ejercicio anterior.

### Variación anual de precios de consumo (%)

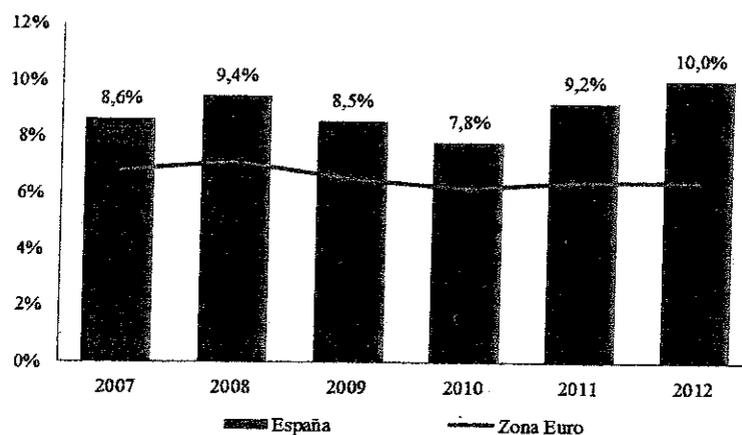


Fuente: INE (2006 – 2011); FUNCAS (2012 – 2013)

- Las negativas perspectivas que muestran los datos sobre el consumo privado en España, se han visto influidas además por el incremento de los tipos de interés, que provocan un encarecimiento del coste de la deuda.

En este sentido, de acuerdo con los datos del Banco de España, los tipos han aumentado desde 2010 un 28% en operaciones de 1 a 5 años, encontrándose además por encima del tipo de interés exigido en la zona euro.

### Evolución de los tipos de interés en operaciones de 1 a 5 años (%)



Datos 2012 hasta Agosto

Fuente: BDE

Esta situación se traduce además en una enorme dificultad para la obtención de financiación, tanto para particulares como para empresas, siendo las exigencias de las entidades financieras cada vez más restrictivas y la carga financiera de los intereses de los préstamos más elevada.

- En el plano público, la principal fuente de financiación de las Administraciones Públicas es la recaudación tributaria, la cual ha sufrido una caída a partir de 2007. Este hecho junto con la evolución del gasto de las Administraciones Públicas, ha condicionado significativamente al deterioro de las

cuentas públicas españolas, con un incremento del déficit público, alcanzando una cifra del 8,51% sobre el PIB español en 2011 (desde el 1,9% existente en 2007).

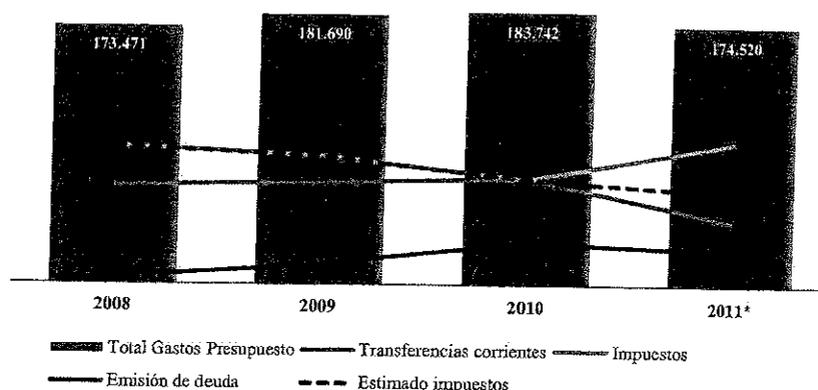
Esta coyuntura está provocando el incremento de la deuda pública, hasta situarse en el 72,1% sobre el PIB en junio de 2012, lo que supone una variación del 70% respecto al ejercicio 2008, aspecto que cobra especial importancia, puesto que con el incremento de las necesidades de financiación surgen las dificultades en el mercado de la deuda soberana, teniendo que asumir un mayor coste en concepto de intereses, que repercute sobre el déficit y éste de nuevo sobre el coste de la deuda.

- Pese a que la mayor parte de la deuda la acumula la Administración Central, es la deuda de las Comunidades Autónomas la que más ha crecido en los últimos años, hasta el punto de haber duplicado su tamaño en relación con el PIB en tan sólo tres años (del 6,7% en 2007 al 13,7% en el segundo trimestre de 2011).

La evolución de los gastos e ingresos estimados en los presupuestos iniciales de las Comunidades Autónomas en el periodo 2008-2011, muestra el desequilibrio existente en las cuentas públicas. Así, mientras los gastos aumentan, los ingresos procedentes de la recaudación tributaria disminuyen, compensándose dicho déficit mediante transferencias corrientes provenientes del Estado y un incremento en la emisión de deuda por parte de las CCAA.

- Esta situación ha desembocado en un escenario donde el Estado no puede soportar las contribuciones de años anteriores y las Comunidades Autónomas tampoco pueden disponer de los recursos necesarios para mantener su estructura de coste de los últimos años.

#### Evolución de la estructura presupuestaria consolidada de las CCAA (2008 – 2011)



Datos: Millones de euros

Fuente: elaboración propia a partir de los presupuestos iniciales consolidado de las CCAA

\*En 2010 se cambió el porcentaje cedido a las CCAA: en IRPF (del 33% al 50%), en IVA (del 35% al 50%) y en los impuestos especiales de fabricación (del 40% al 58%)

La convergencia de estos factores ha obligado al Gobierno, en consonancia con las orientaciones y recomendaciones de política económica establecidas por la Unión Europea, a tomar medidas e implementar, en consecuencia, un proceso de contracción del gasto público que desemboca en una necesidad de reducción de los presupuestos y que impone a las diferentes Comunidades Autónomas el cumplimiento de unos límites máximos de déficit individual.

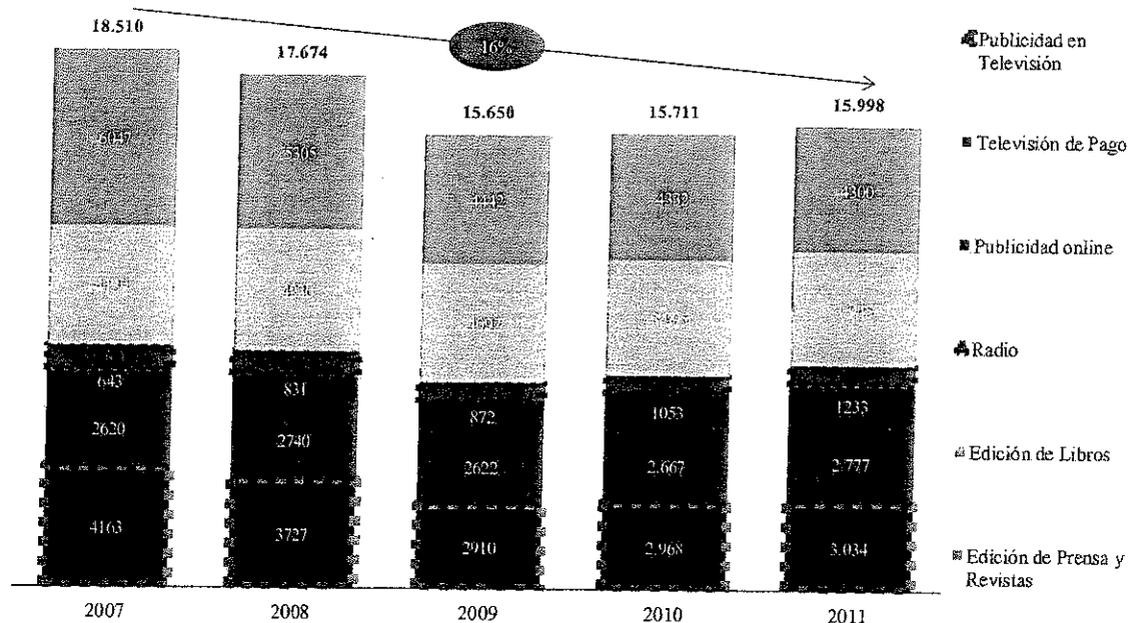
De ahí que éstas se vean obligadas a ajustar las diferentes partidas en la elaboración de sus presupuestos autonómicos para alcanzar el cumplimiento de dichos límites.

En el periodo 2008 – 2011 el 74% de las fuentes de ingresos de las que disponía Telemadrid procedían de subvenciones públicas, fuentes que no se mantendrán en el próximo ejercicio consecuencia del proceso de contracción del gasto público y reducción presupuestaria, así como de la obligación de las Comunidades Autónomas al cumplimiento de unos límites de déficit individual y de la imposibilidad de acceder a la financiación bancaria.

### 3.2. Ingresos publicitarios: Visión del Sector

En este entorno de crisis económica, el conjunto de los principales sectores de la industria de medios de comunicación en España ha generado una facturación en el año 2011 de 15.998 millones de dólares, lo cual ha supuesto una disminución del 16% respecto a las cifras de 2007.

Evolución de la facturación de los principales players del sector de medios de comunicación en España (2007 – 2011)

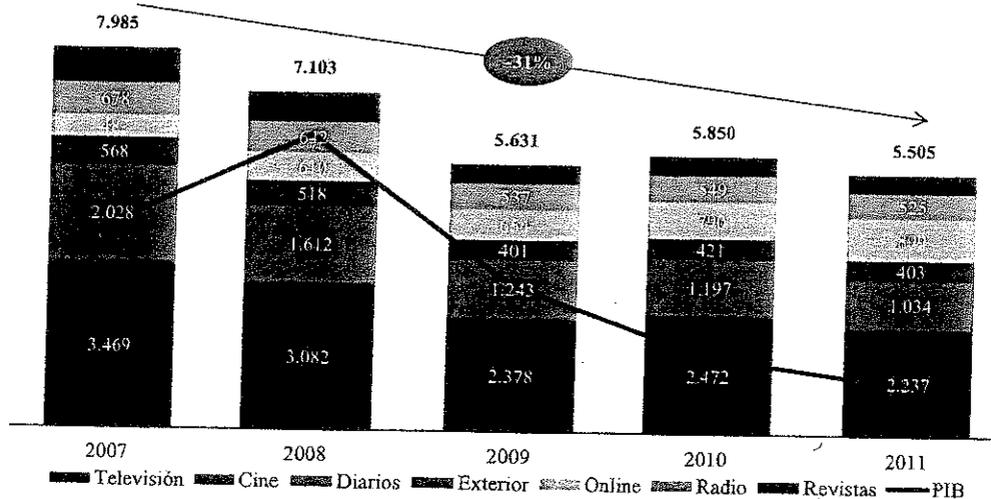


Datos: Millones de dólares

Fuente: Global Entertainment and Media Outlook 2007-2011

El deterioro de los indicadores macroeconómicos comentado anteriormente, alcanza a todos los ámbitos de la economía, impactando de forma especialmente negativa en la inversión publicitaria, principal palanca de generación de ingresos para la industria de medios de comunicación convencionales, habiendo sufrido en este caso un descenso en el mismo periodo 2007-2011 del 31%.

### Evolución de la inversión publicitaria en medios convencionales vs PIB (2007-2011)



Datos: Millones de euros

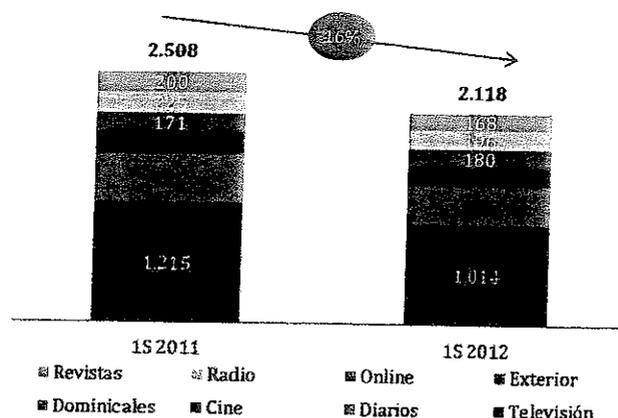
Fuente: Infoadex

Las expectativas positivas mostradas por la leve recuperación experimentada en el ejercicio 2010 por la inversión publicitaria, se han desvanecido con nuevas caídas, siendo así que nos encontramos en unos niveles de inversión publicitaria en torno a los 5.500 millones de euros en 2011, muy inferiores a los años anteriores a la crisis, con una reducción del 31% respecto a 2007.

Esta tendencia negativa continúa durante el primer semestre del año 2012 respecto al mismo periodo del año anterior, mostrando una nueva contracción de la inversión publicitaria (16%), siguiendo todos los sectores tradicionales la misma tendencia negativa de los últimos años.

De forma concreta y centrándonos en el principal sector en que opera Telemadrid, el sector de la televisión ha sufrido una caída desde 2008 del 36%, por encima de la media del mercado en dicho periodo, evolución negativa que continúa en el ejercicio 2012, donde vuelve a sufrir un descenso de un 16%, por encima de nuevo de la media del mercado.

### Evolución de la inversión publicitaria en medios convencionales (1S 2011 – 1S 2012)



Datos: Millones de euros

Fuente: Infoadex

La situación de crisis de la industria de medios de comunicación descrita está provocando que muchos grupos de comunicación hayan atravesado, y algunos aun continúen atravesando, grandes dificultades para mantener la viabilidad económica y operativa de sus negocios, iniciando políticas de reducción de coste, tras las cuales están inevitablemente desembocando en procesos de reestructuración de plantilla. Estos procesos afectan tanto a entes privados como públicos en todas las líneas de negocio, incluidas las relacionadas con el sector de Televisión y Radio.

### Principales procesos de optimización acometidos por los Grupos del sector de medios



### Principales procesos de reestructuración acometidos por los Grupos con impacto en la plantilla



Fuente: Elaboración propia

En el periodo 2008-2011 el 23% de las fuentes de ingreso de las que disponía Telemadrid procedían de la publicidad, fuentes que como las descritas en el punto 3.1 tampoco se mantendrán.

## 3.3. Evolución de los principales indicadores del Sector de Televisión

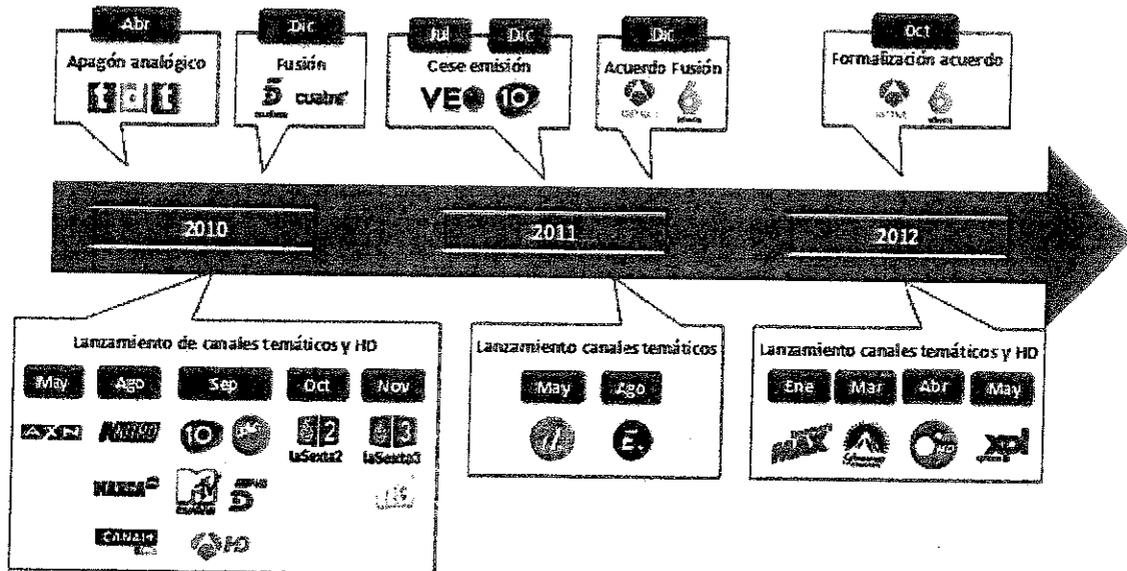
### 3.3.1. Mercado Global

Diferentes factores han ido provocando la transformación del mapa televisivo en España iniciado en abril de 2010 tras el apagón analógico, transformación que no ha hecho sino incrementar las dificultades de los operadores del sector.

El reparto del espacio radioeléctrico entre los diferentes operadores ha sido utilizado para la creación de una gran variedad de nuevos canales, de los cuales los que se han ido consolidando son principalmente los ligados a los grandes operadores.

Adicionalmente, se han producido dos importantes operaciones corporativas que han provocado una gran concentración de canales controlados por dos grandes operadores: Grupo Mediaset y Grupo Antena 3 con el consiguiente impacto positivo para ellos (y negativo para el resto de operadores), en los ingresos publicitarios.

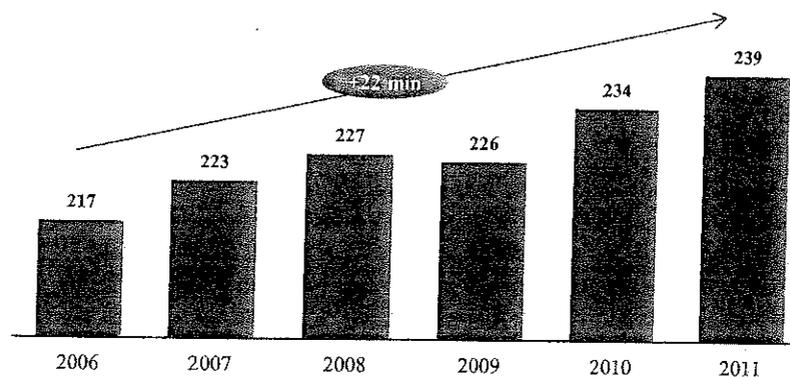
### Evolución del mapa televisivo en España



Fuente: Elaboración Propia

Gracias, entre otros factores, al aumento de la oferta de contenidos y a la crisis económica, el nuevo mapa televisivo ha contribuido al aumento de consumo de televisión por parte de la audiencia.

### Consumo diario de Televisión por persona (2006 – 2011)



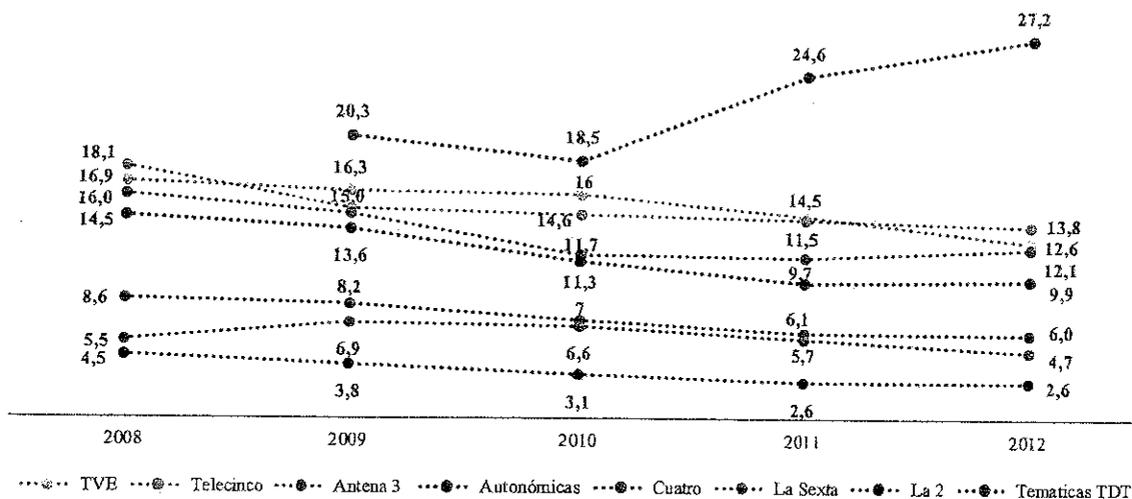
Datos: Minutos al día

Fuente: CMT

Este aumento ha tenido un doble impacto en las audiencias, que en su conjunto no ha sido favorable para el sector como veremos a continuación:

- Por un lado, se ha producido una fragmentación de las mismas por canal, afectando principalmente a los canales generalistas (La 1, Telecinco, Antena 3) y al agregado de canales de FORTA, que en 2011 registraron mínimos anuales, en beneficio de los canales temáticos, que en conjunto, siguen mejorando la cuota de audiencia.

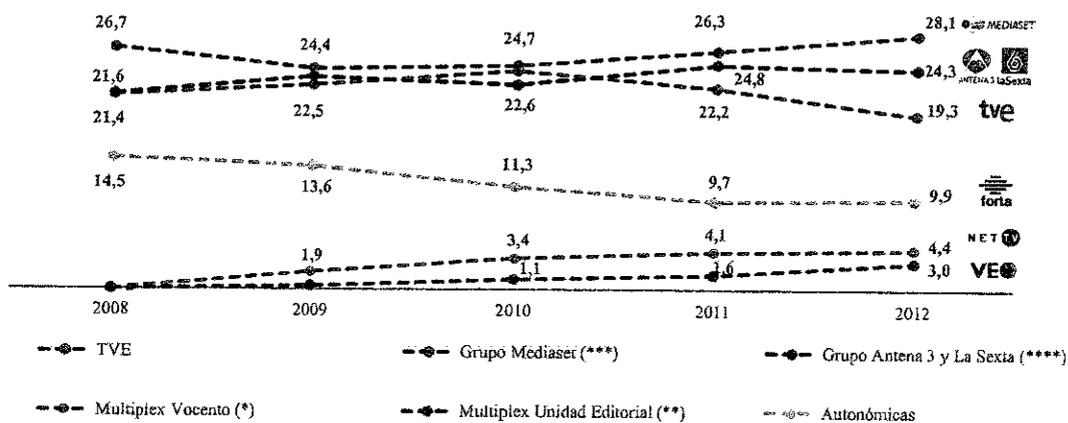
### Evolución de las audiencias por canal



Fuente: Kantarmedia (2008 - 2011) y Barlovento (media enero agosto 2012)

- Al mismo tiempo, se ha producido una concentración de audiencias por parte de los grandes operadores que controlan el mercado (Grupo Mediaset y Grupo Antena 3), que están alcanzando conjuntamente en 2012 cuotas del 50%, 55% si se incluye el Grupo La Sexta una vez ya formalizado el acuerdo de fusión con Antena 3 en vigor desde octubre de 2012.

### Evolución de las audiencias por operador



Fuente: Kantarmedia (2008 - 2011) y Barlovento (media enero agosto 2012)

(\*) Multiplex controlado por Vocento incluye: Intereconomía TV, MTV, Disney Channel y Paramount Channel (anteriormente La 10)

(\*\*) Multiplex controlado por Unidad Editorial incluye (en abierto): Marca TV, 13 TV, y Discovery Max (anteriormente Veo7)

(\*\*\*) Multiplex del Grupo Mediaset considerando Cuatro.

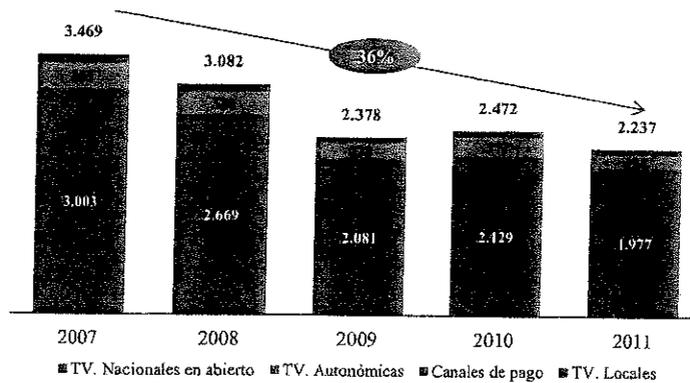
(\*\*\*\*) Se considera La Sexta dentro del Grupo Antena 3.

La confluencia de estos dos condicionantes genera una doble problemática para el sector televisivo:

- Dificultad para muchos canales temáticos no consolidados en el mercado de mantener la viabilidad económica de sus negocios.
- Pérdida de competitividad del sector como consecuencia de la concentración de un mercado controlado en su mayoría por dos grandes operadores.

Como agravante, hay que tener en cuenta la reducción de la inversión publicitaria, principal palanca de generación de ingresos, con una caída del 36% desde el año 2007. La tendencia de caída es intensa a pesar de que se produjo un pequeño repunte del 2% en 2010 con respecto a 2009.

**Evolución de la inversión publicitaria del sector de Televisión (2007 – 2011)**



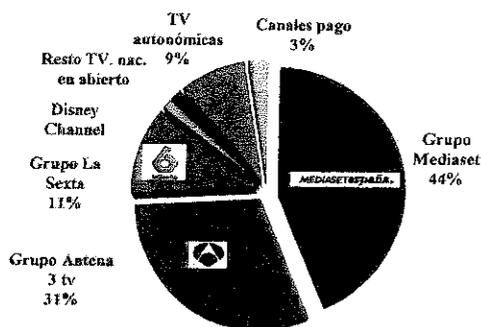
Datos: Millones de euros

Fuente: Infoadex

Dentro del mercado publicitario de televisión, son los operadores de televisión en abierto los que capturan la práctica totalidad de la inversión publicitaria.

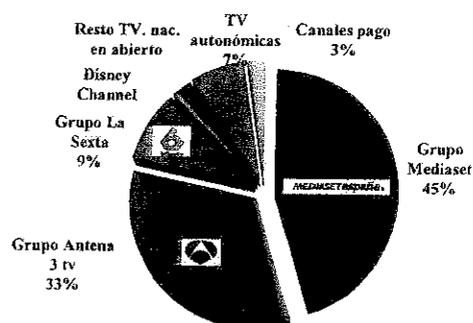
Las caídas publicitarias se “reparten” de forma desigual, fruto de la falta de competitividad comentada, aglutinando Grupo Mediaset y Antena 3 aproximadamente el 80% de la cuota publicitaria total (87% si se incluye al Grupo La Sexta).

**Reparto de la cuota publicitaria (%) 2011**



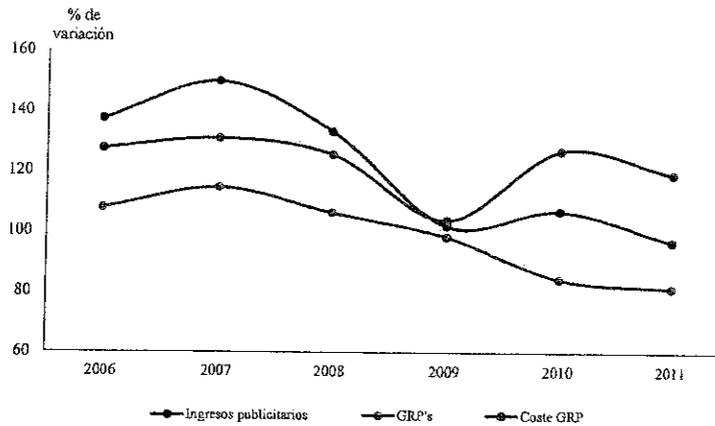
Fuente: Infoadex

**Reparto de la cuota Publicitaria (%) Enero – Junio 2012**



Esta situación de descenso de la inversión publicitaria se ha manifestado mediante una reducción del coste de las tarifas publicitarias para el conjunto de las televisiones, disminuyendo el coste por GRP en un 9% desde el ejercicio 2006.

### Evolución de los ingresos publicitarios, GRPs y coste GRP de mercado de Televisión (2005 - 2011)

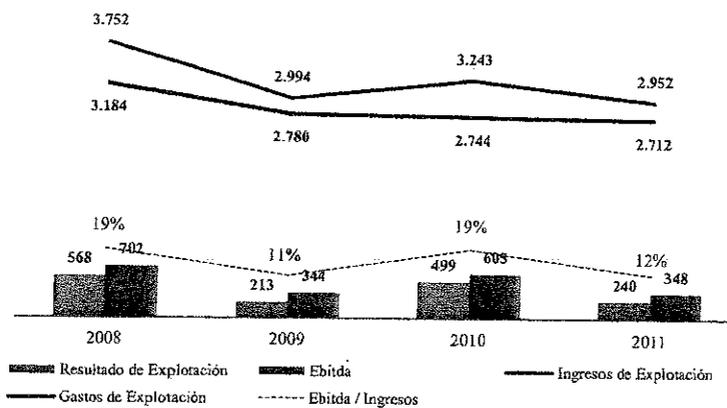


Datos: % de variación interanual, con base en los datos absolutos de 2003.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Infoadex y Kantarmedia

Consecuencia de todo lo anterior, la evolución de las principales magnitudes agregadas del sector de la televisión en España muestra una disminución dramática, con descensos acumulados de ingresos 2008-2011 de un 21%, así como de los márgenes operativos con un descenso de un 50%.

### Evolución de las principales magnitudes financieras de la televisión (2008 - 2011)



Datos: Millones de euros

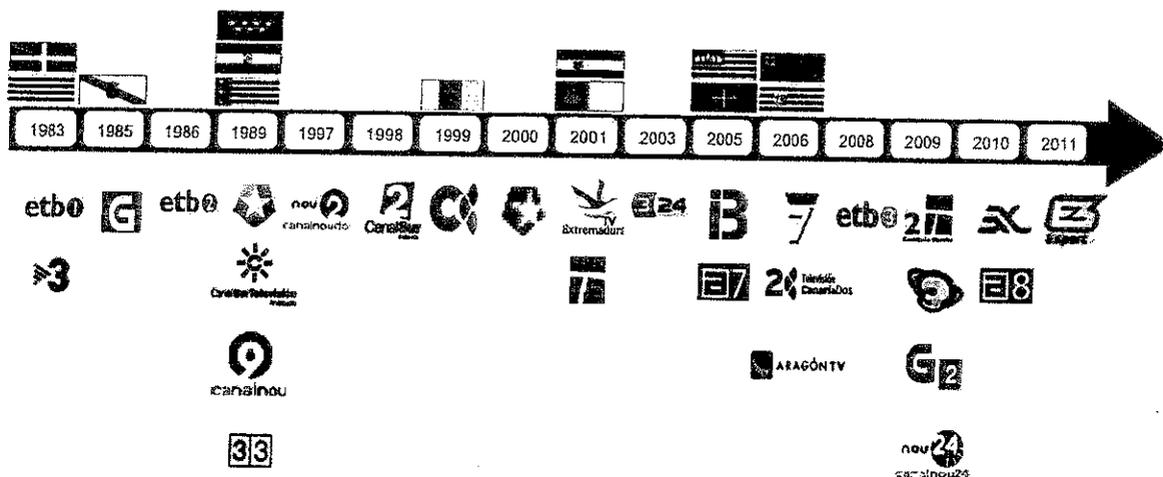
Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales consolidadas de Telecinco, DTS Distribuidora de Televisión Digital y Sociedad General de Televisión Cuatro, y las individuales de Antena 3, Net TV, Veo TV y La Sexta.

**Pérdida de competitividad del Sector, consecuencia de la concentración de un mercado controlado en su mayoría por dos grandes operadores, a la que hay que añadir la reducción de los ingresos publicitarios en un 36% desde 2007, resultado de lo cual, se ha producido un descenso en los márgenes operativos del Sector en un 50% en el periodo 2008-2011.**

### 3.3.2. Mercado Autonómico

En relación a las televisiones autonómicas, son trece los operadores públicos de televisión autonómicos que explotan un conjunto de canales cuya cobertura se circunscribe, básicamente, a su respectiva Comunidad Autónoma.

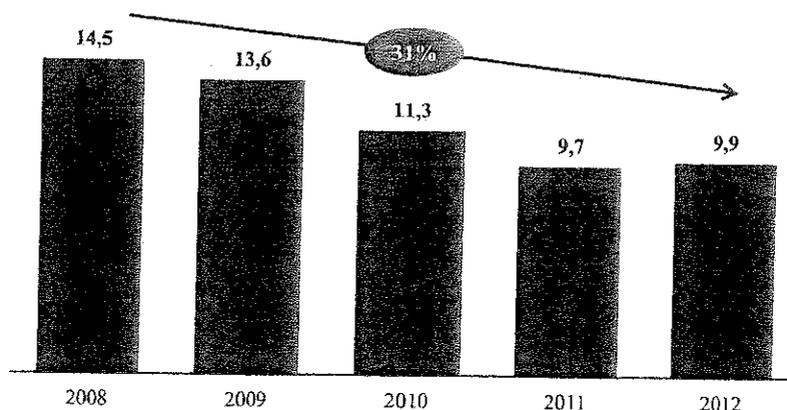
Cada Operador Público de Televisión Autonómico explota actualmente de 1 a 6 canales autonómicos. Algunos incluyen en su oferta un canal en alta definición y varios de ellos distribuyen una señal internacional por satélite. En conjunto, explotan más de 30 canales, aunque en los últimos meses, los recortes presupuestarios de algunos Gobiernos Autonómicos han provocado el cierre de algunos canales y la previsión de cierre de otros en el corto plazo.



Fuente: Elaboración propia

La mencionada fragmentación de las audiencias consecuencia, entre otros factores, de la proliferación de nuevos canales temáticos ha provocado una disminución del 31% de la audiencia de los canales autonómicos en su conjunto en el periodo 2008 – 2012.

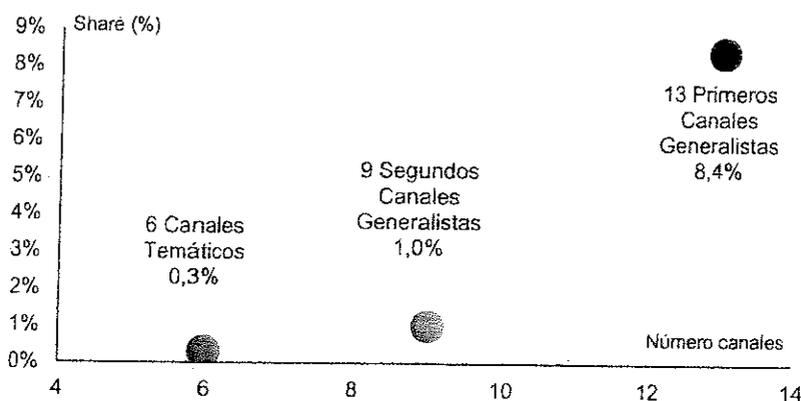
### Evolución de la audiencia de las Televisiones Autonómicas



Fuente: Kantarmedia (2008 - 2011) y Barlovento (media enero agosto 2012)

La mayoría de las televisiones autonómicas mantienen modelos con varios canales en los que la mayor parte de la audiencia es para los “primeros canales”, no aportando el resto de ellos (temáticos, secundarios, etc.) más que una audiencia prácticamente residual.

### Audiencia media y Número de canales autonómicos por tipología (2011)



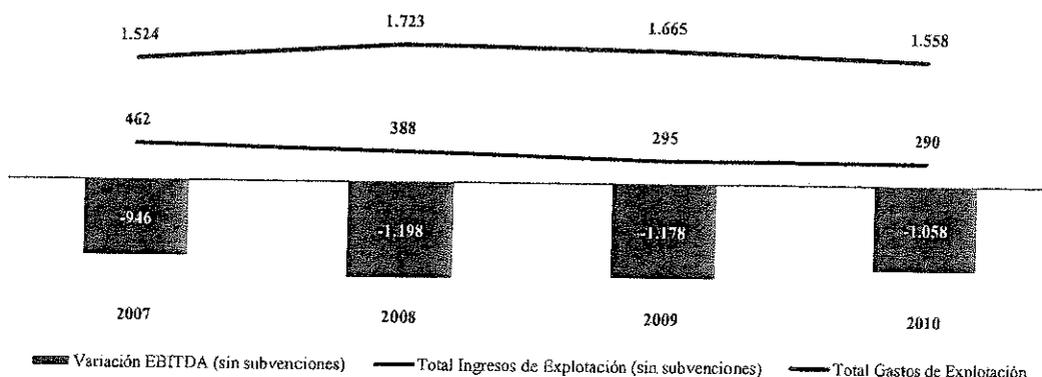
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Kantarmedia

La citada disminución de las audiencias de las televisiones autonómicas unida a la negativa evolución del mercado publicitario tiene su reflejo en el volumen de inversión captado en su conjunto que ha sufrido una disminución de más de un 44% desde el año 2007, superior a la del conjunto del sector.

El reflejo del deterioro de las principales palancas de negocio es evidente acudiendo al análisis de las magnitudes financieras agregadas de las televisiones autonómicas, las cuales muestran una situación de déficit recurrente en los últimos años, con una caída de los ingresos de explotación de un 37% desde el año 2007.

Esta negativa evolución de los ingresos no se ha visto además compensada con una efectiva contención del gasto operativo cuya evolución desde 2007 muestra que en conjunto han crecido en un 2%, principalmente influido por los gastos de personal y las amortizaciones. El incremento de los gastos de personal se produce como consecuencia del modelo de estructura mercantil sobre la que se han desarrollado las televisiones autonómicas, basadas en modelos tradicionalmente adoptados por los organismos públicos, caracterizados por su escasa flexibilidad (industria con 8.735 empleos directos en el año 2010).

### Evolución de las magnitudes financieras de los operadores públicos de televisión autonómicos (2007 – 2010)



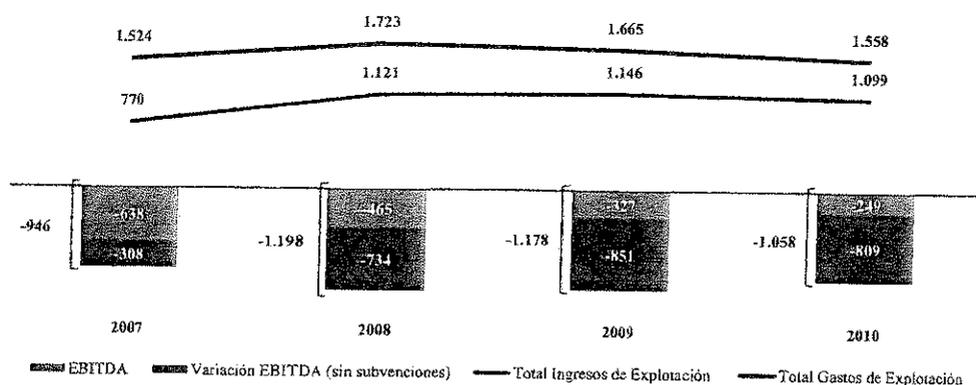
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del Informe Uteca

Los operadores públicos de televisión autonómicos tienen un modelo de financiación mixto, que combina los ingresos comentados anteriormente provenientes fundamentalmente de publicidad, con los obtenidos a través de las subvenciones recibidas de los distintos Gobiernos Autonómicos. En este sentido, cabe mencionar que éstos están sujetos a ciertas condiciones establecidas por contrato con las Comunidades Autónomas, de tal modo que permitan un marco de financiación estable y transparente y cuya finalidad es garantizar una función de servicio público de televisión.

Así, un análisis de las magnitudes financieras agregadas del sector incluyendo el efecto de las subvenciones, muestra la clara dependencia que tienen los operadores públicos de televisión autonómica de las mismas, que suponen un 74% del total de los ingresos de explotación, sin tener en cuenta las aportaciones adicionales realizadas también por los Gobiernos Autonómicos, para compensar pérdidas de ejercicios anteriores y el recurso recurrente a la financiación bancaria para financiar gasto corriente.

Pese a todo, el efecto de las subvenciones no consigue corregir el déficit recurrente que está deteriorando la rentabilidad del conjunto de los operadores, el cual presentó un Ebitda en 2010 de 249 millones de euros negativos, a pesar de que las subvenciones aumentaron un 163% desde 2007.

### Evolución de las magnitudes financieras de los operadores públicos de televisión autonómicos (2007 – 2010)



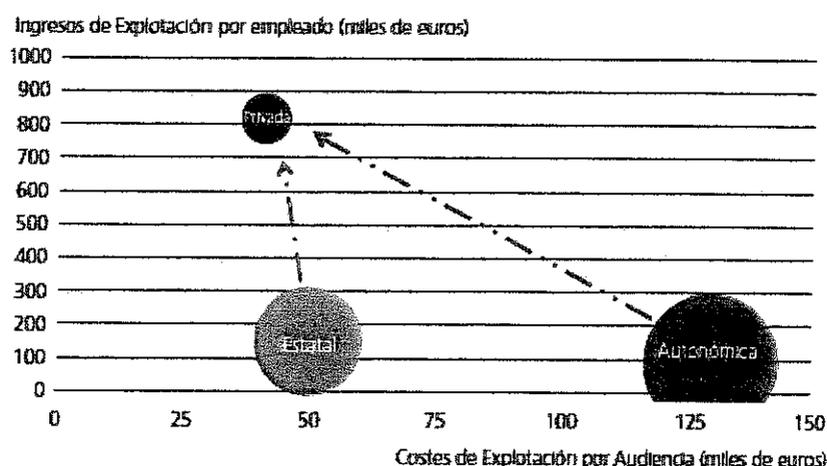
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del Informe Uteca

Este déficit no se ha podido tampoco compensar con fuentes de financiación bancarias ante la difícil situación que padece el sector bancario, fuentes a las que sí se acudió en el pasado y que implicaron que los operadores públicos de televisión autonómica tuvieran 1.466 millones de euros de deuda con entidades de crédito al cierre del ejercicio 2010. Esta deuda en muchos casos deriva de la imposibilidad de cumplir con los objetivos de ingresos presupuestados, lo cual genera unas necesidades de financiación adicionales que, cuando no son cubiertas por las aportaciones extraordinarias otorgadas por las Comunidades Autónomas, se tratan de satisfacer acudiendo a las entidades de crédito.

Todo lo anterior pone de manifiesto que el modelo actual de Televisión Pública Autonómica no ha alcanzado el equilibrio presupuestario, ya que la práctica totalidad de estas televisiones incurrirán cada año en mayores costes que los ingresos obtenidos por las fuentes de financiación anteriormente citadas.

Esta situación se comprueba al comparar los ingresos de explotación por empleado y los costes de explotación por punto de share de las Televisiones Públicas Autonómicas con las televisiones privadas:

#### Ingresos de explotación por empleado vs costes de explotación por punto de audiencia



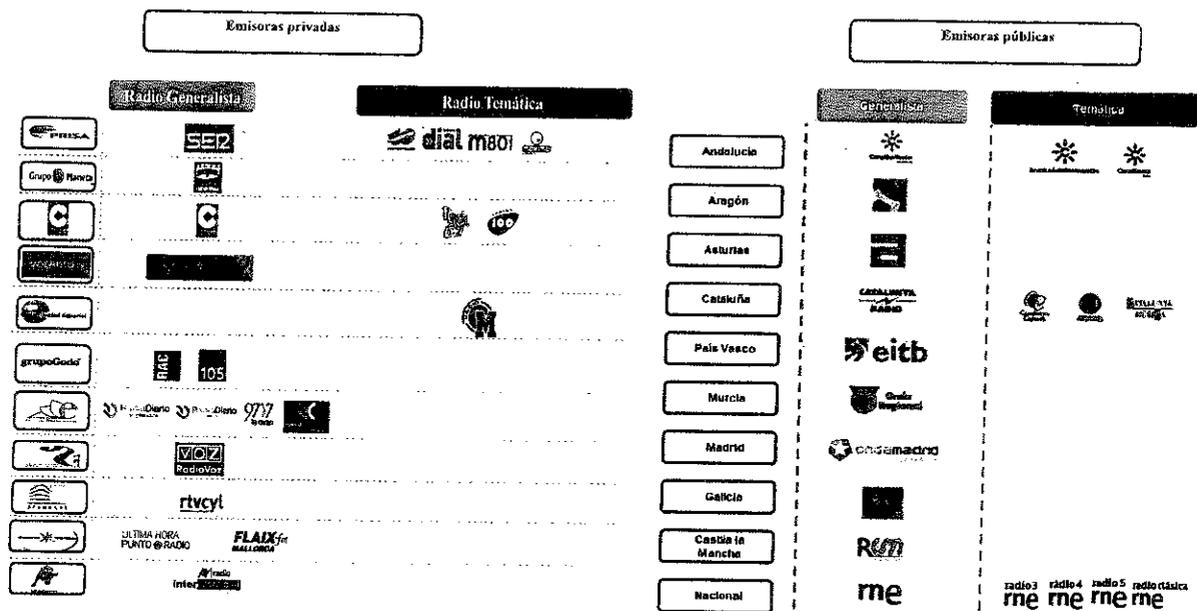
Fuente: Elaboración Propia a partir de CCAA y Kantarmedia

**Disminución de las audiencias de las televisiones autonómicas unida a la negativa evolución del mercado publicitario, 44% desde 2007, y un 37% en ingresos de explotación. No viniendo acompañada de una efectiva contención del gasto, que en conjunto se ha incrementado en un 2%, motivado por el modelo de estructura mercantil que se ha desarrollado en las televisiones autonómicas.**

### 3.4. Evolución de los principales indicadores del Sector de Radio

El mapa radiofónico español está configurado por una gran variedad de operadores de tamaño medio-bajo, pero concentrado principalmente en tres 3 operadores que controlan la mayor parte de las emisoras.

Las diferentes emisoras se clasifican en generalistas y temáticas de acuerdo con el tipo de contenidos que emiten, tanto atendiendo a la distribución por operadores privados como de acuerdo a su distribución geográfica por operadores públicos.

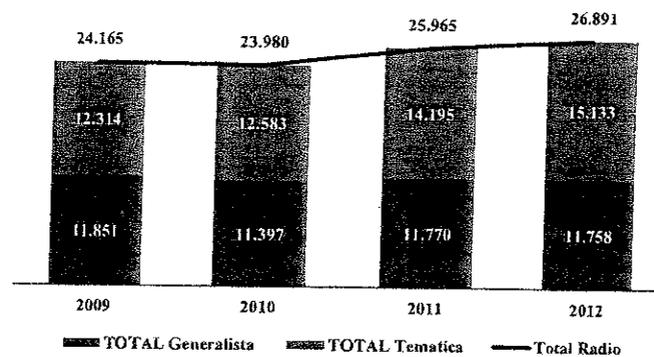


Fuente: elaboración propia

Los principales factores que caracterizan este mapa radiofónico son los siguientes:

- Estabilidad: en general, este medio genera una audiencia fiel, en la que no ocurre el fenómeno “zapping” que si puede sufrir el sector televisivo. No obstante lo anterior, esta fidelidad se consigue principalmente a través de “locutores clave”, por lo que es necesario la realización de importantes esfuerzos de inversión por parte de las cadenas.

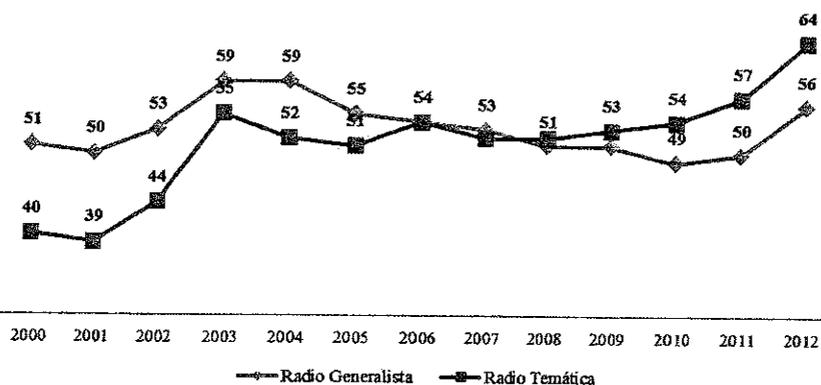
### Evolución de audiencias de Radio Generalista y Temática



Fuente: EGM

No obstante lo anterior, desde un punto de vista de consumo, existen importantes diferencias respecto a las tendencias seguidas por la radio generalista y la temática. Mientras que la primera está viendo como su audiencia ha disminuido progresivamente en los últimos años, las diferentes radios temáticas están consiguiendo avanzar posiciones hasta situarse en niveles de consumo superiores a las radios generalistas, cuando hace sólo 10 años, la diferencia entre ambas se situaba en torno a los 10 minutos.

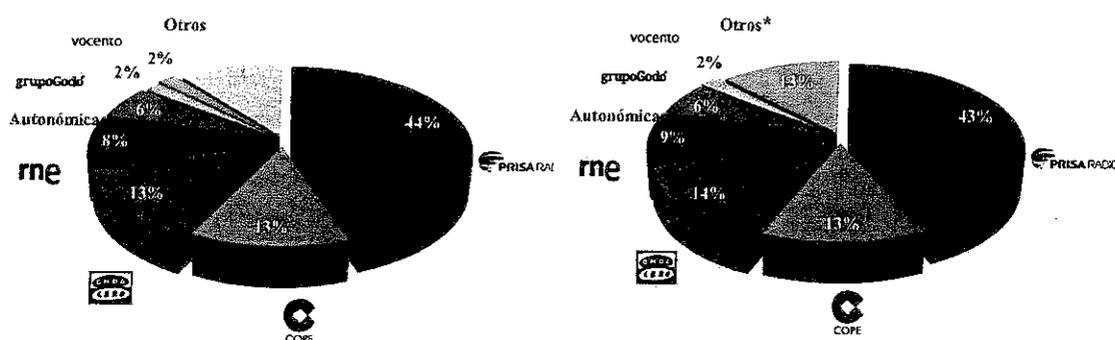
### Consumo medio de Radio en España (minutos por persona y día)



Fuente: EGM

- Concentración del sector: históricamente la audiencia de radio en España se encuentra concentrada en torno a 3 operadores: Prisa Radio, Onda Cero, y Grupo Copè, los cuales representan según cifras de 2012, el 70,2% del total de oyentes.

### Share de audiencia por Grupo en 2011 y 2012



Fuente: EGM (1ª Ola 2012 y 2011)

Esta alta concentración del sector es consecuencia de la existencia de fuertes barreras de entrada y salida:

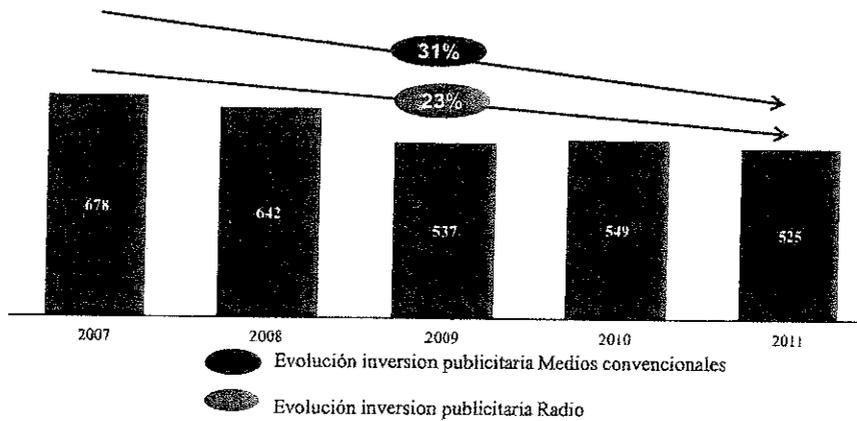
- Barreras de entrada derivadas de la necesidad de operar con licencia, la importancia de poseer una amplia red de emisoras para obtener una mayor cobertura geográfica.
- Barreras de salida consecuencia de la dificultad de adaptación de la estructura productiva a otro tipo de negocio y los costes del abandono del negocio de radio hacen que las inversiones efectuadas en infraestructuras para operar en el mercado radioeléctrico tengan escasa flexibilidad para cubrir utilidades alternativas.

Concentración que explica que las emisoras autonómicas tengan un impacto significativamente inferior en el conjunto del share agregado frente a los operadores privados.

- Menor descenso de la inversión publicitaria: el sector de radio se ha visto afectado en menor medida por la crisis económica que en el resto de medios, debido a que este medio constituye una vía publicitaria relativamente barata en comparación con otros como televisión o prensa, y depende en gran medida de la

publicidad regional y local, para la cual no existe una plataforma sustitutiva que implique un nivel de coste y alcance similar. No obstante lo anterior el descenso acumulado en el periodo 2007-2011 ha sido de un 23%.

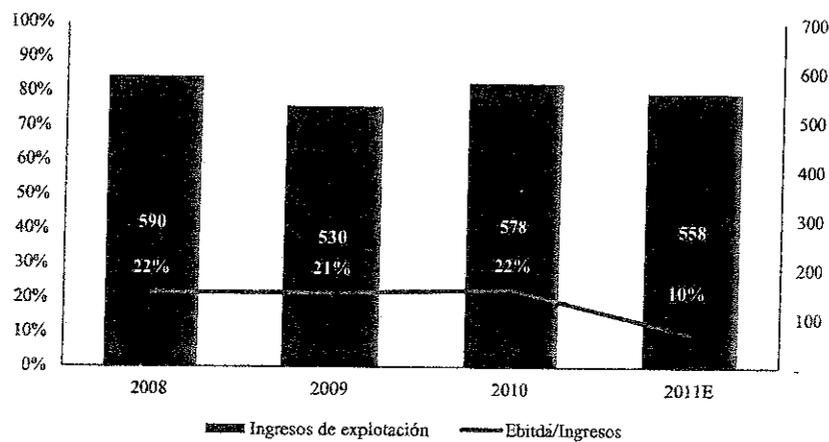
### Inversión publicitaria en medios convencionales y Radio



Fuente: Infoadex

Si bien hasta el ejercicio 2011 los esfuerzos en reducción de costes acometidos por las compañías permitieron un sostenimiento de la rentabilidad (medida como Ebitda sobre ingresos), desde el ejercicio 2011 se ha reducido de forma significativa desde un 22% hasta un 10%, implicando que muchas de las compañías del sector estén comenzando procesos de reducción de plantilla para ajustar la misma al nuevo entorno.

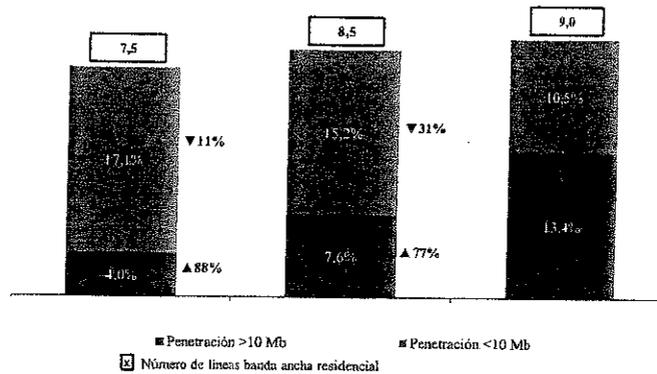
### Evolución Ingresos y Margen EBITDA Radio (en millones de euros)



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de Prisa Radio, Radio Popular y Grupo Uniprex.

**Concentración del sector en grandes operadores que hacen que el impacto de las autonómicas en el share agregado sea muy reducido, habiendo sufrido además un descenso acumulado de inversión publicitaria en el periodo 2007-2011 de un 23%.**

### Evolución de la penetración de la banda ancha

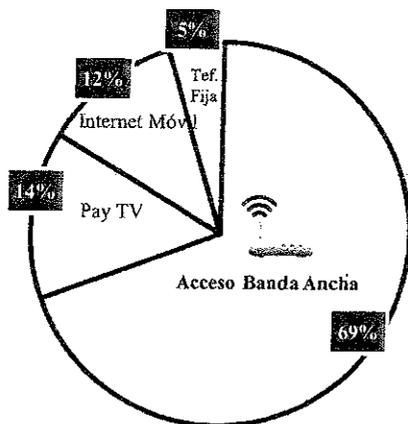


Fuente: Deloitte, "The State of Media Democracy 2012"

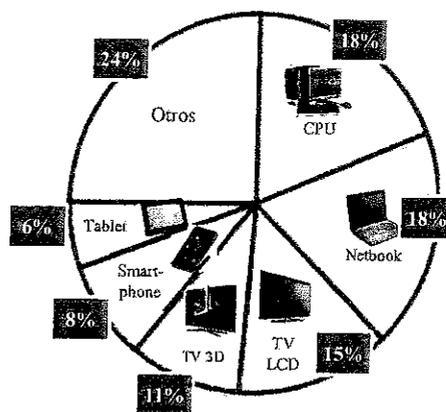
La combinación del incremento de estos dos elementos está provocando una tendencia hacia la inmediatez y deslocalización del consumo, ya que cada vez la tecnología permite acceder a contenidos con más velocidad y desde diferentes dispositivos.

Estos hechos ciertos sobre el incremento de la penetración y la venta de dispositivos, se ven reforzados además por la propia opinión de los consumidores, que a través de la encuesta realizada por Deloitte "The estate of media democracy", muestran una predisposición cada vez más favorable tanto a la utilización de la banda ancha, desde el punto de vista de valoración de los medios contratados en el hogar, como a la diversificación del uso de dispositivos móviles.

### Valoración de los servicios contratados para el hogar por los consumidores españoles



### Valoración de los dispositivos del hogar para los consumidores españoles



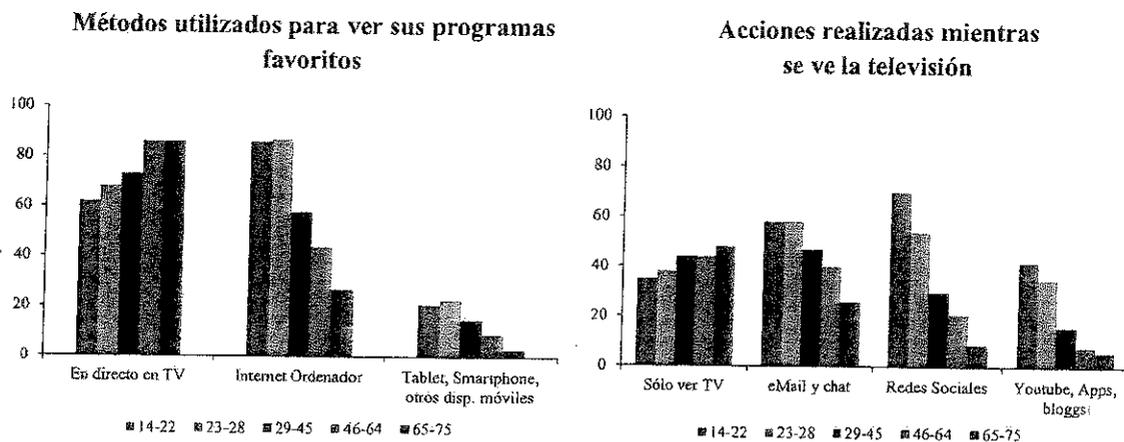
Fuente: Deloitte, "The State of Media Democracy 2012"

## Evolución de la pauta de consumo

Los estudios y tendencias del mercado muestran que se está produciendo en paralelo una evolución de la pauta de consumo por parte de los consumidores.

Por un lado una desvinculación cada vez mayor de la televisión a la hora de visualizar los programas, en favor de la utilización principalmente del ordenador, pero también de otros dispositivos, sobre todo por parte de los consumidores más jóvenes.

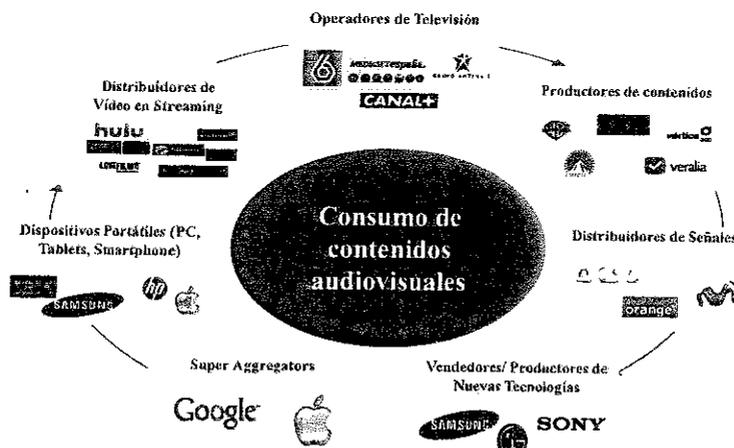
Desvinculación que se ve acompañada de una evolución hacia el consumo combinado, donde ya no solo prima la visualización de los contenidos que se emiten, sino que de manera simultánea se produce un efecto cada vez mayor de interactividad, liderada por los más jóvenes.



Fuente: Deloitte, "The State of Media Democracy 2012"

La confluencia de todos estos factores está generando una evolución del mapa competitivo audiovisual, en el que además de los players tradicionales se está produciendo la entrada de otros nuevos.

## Escenario competitivo alrededor del sector de contenidos audiovisuales

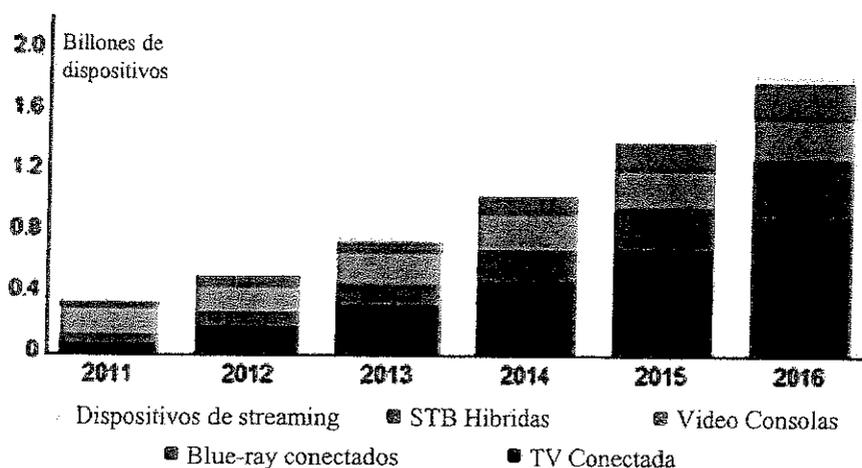


Fuente: Deloitte, "The State of Media Democracy 2012"

Este escenario de evolución del sector audiovisual está produciendo la lenta pero constante consolidación de la televisión conectada, y más concretamente de la tecnología HbbTV (Broadcast Broadband televisión), un estándar que permite armonizar y combinar la TDT con las diferentes redes de distribución e Internet.

La creciente consolidación de la televisión conectada se manifiesta acudiendo a las predicciones sobre el número de dispositivos conectados que se estiman para los próximos años, donde se espera que en el año 2016 se multiplique por 5.

**Evolución del número del número de dispositivos conectados (2011 – 2016)**

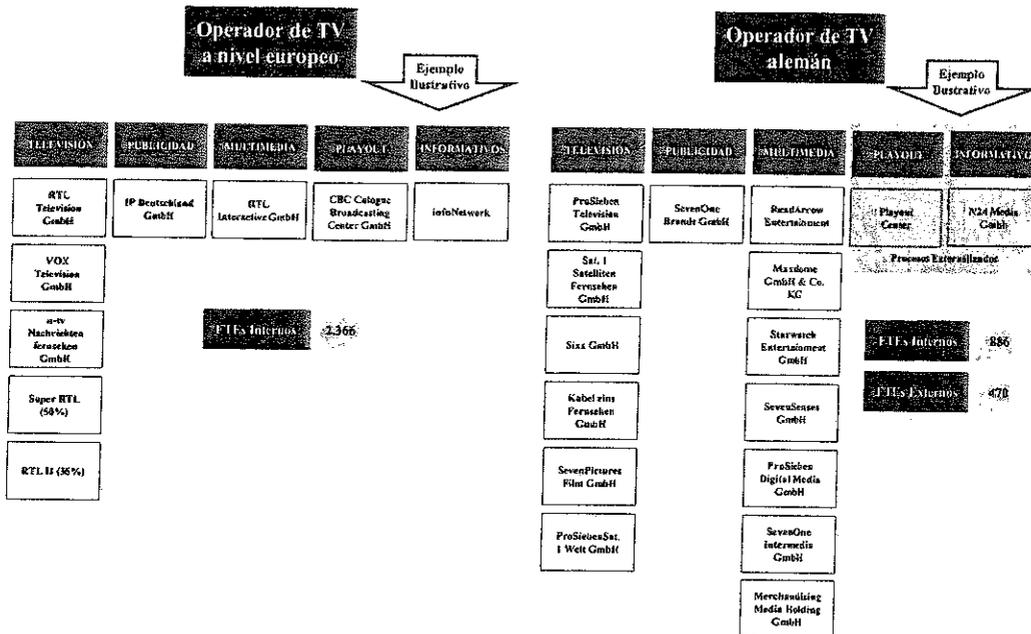


Fuente: Informa Telecoms&media

La exposición realizada lleva a reflexionar sobre la necesidad de que los operadores de televisión tradicionales adapten sus modelos a las tendencias del mercado, como ya están haciendo otros operadores a nivel europeo. De forma resumida las actuaciones que están llevando a cabo para adaptar sus modelos de negocio son las siguientes:

- Generación de estructuras más flexibles mediante la externalización o la “filialización”: La evolución que está experimentando el entorno audiovisual genera una situación de incertidumbre en cuanto a la evolución del negocio que está desembocando en una adaptación de las estructuras organizativas de cara a encontrarse preparados para los posibles cambios del mercado.

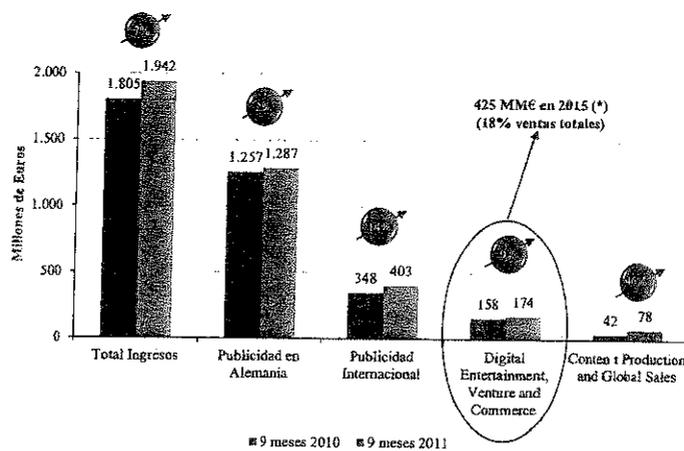
## Estructura organizativa de operadores de Televisión europeos



Fuente: Elaboración Propia

- Aprovechamiento del potencial de comercialización de publicidad segmentada que ofrece el uso de la Televisión conectada, permitiendo a los operadores y anunciantes mejorar en la captación y medición del comportamiento de la audiencia, si bien se encuentra en vías de desarrollo y aún no existe un reflejo tangible de su capacidad de monetización.
- Búsqueda de nuevas fuentes de ingresos con el fin de evitar una excesiva dependencia de la publicidad procedente de la televisión convencional, tales como E-Commerce, online advertising o games online. Este aspecto requiere la realización de inversiones por parte de las Compañías para poder adaptar su estructura a la consecución de estas nuevas fuentes de ingresos.

## Evolución de las diferentes vías de ingresos de ProSieben Sat 1



Fuente: Elaboración propia a partir de las CCAA de la compañía

Las televisiones autonómicas se encuentran ante el mismo reto que el resto de operadores del mercado y su capacidad de adaptación a las tendencias descritas, con la dificultad adicional de que no nos podemos olvidar de la función de servicio público para la que fueron constituidas. Por un lado, desde el punto de vista de flexibilización y adaptación de sus estructuras, explorando las alternativas que están surgiendo en el mercado; por otro lado, aprovechando la capacidad de penetración que ofrecen las plataformas multimedia que están desarrollando muchos grupos como medio complementario de divulgación en el entorno de servicio público.

### Ejemplos de los servicios ofrecidos por las plataformas multimedia de las TV Autonómicas

Plataforma multimedia	SERVICIOS QUE OFRECE				
	TV online	TV a la carta	Servicios e-commerce	Desarrollo de Apps	Servicio Público
TELEMADRID	✓	✓	✗	✓	✓
Canal Sur	✓	✓	✓	✓	0
TVC	✓	✓	✓	✓	✓
rtv	✓	✓	✓	✓	✓
eitb	✓	✓	✗	✗	✓
TELEVISIÓN GALICIA	✓	✓	✗	✗	✓
TP	✓	✗	✗	✗	0
ARAGÓN TV	✓	✓	✗	✗	0

- ✓ Existencia de la plataforma multimedia o del servicio descrito.
- 0 Existencia parcial de un desarrollo de servicio público a través de la plataforma multimedia.
- ✗ Inexistencia de una plataforma multimedia o del servicio descrito.

Fuente: Elaboración propia

**Los operadores de televisión y radio autonómicos deben adaptar el modelo empresarial al nuevo entorno macroeconómico teniendo muy en cuenta las nuevas tendencias del sector.**

En este sentido serán pilares relevantes a tener en cuenta, los cambios en las pautas de consumo, el incremento del consumo de contenidos a través de los nuevos dispositivos, la entrada de nuevos competidores y la flexibilización de las estructuras.

## 4. Descripción, desempeño y perspectivas de la Compañía

### 4.1. Visión general de la compañía

El origen de los operadores autonómicos se sitúa en la Ley 46/1983, de 26 de Diciembre, reguladora del Tercer Canal de Televisión, que facultó a las Comunidades Autónomas a crear un canal televisivo autonómico, en régimen de concesión, siempre que cumplieran con una serie de requisitos de servicio público.

En este contexto, conforme a lo dispuesto en la Ley 13/1984, de 30 de junio, el Ente Público Radio Televisión Madrid es la Entidad de Derecho Público que tiene atribuida la función de gestionar el servicio público de radiodifusión y televisión de la Comunidad de Madrid. Con fecha 2 de mayo de 1989 el Ente Público Autonómico de Madrid puso en marcha Telemadrid como quinta empresa pública de televisión autonómica de España constituyéndose como un canal de "filosofía pluralista y democrática".

El Ente Público de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 12 de su Ley Fundacional, desarrolla la actividad inherente a la prestación de los servicios públicos de televisión y de radiodifusión por medio de sociedades anónimas, con el fin de conseguir una gestión eficaz.

#### Estructura Societaria del Grupo EPRTVM



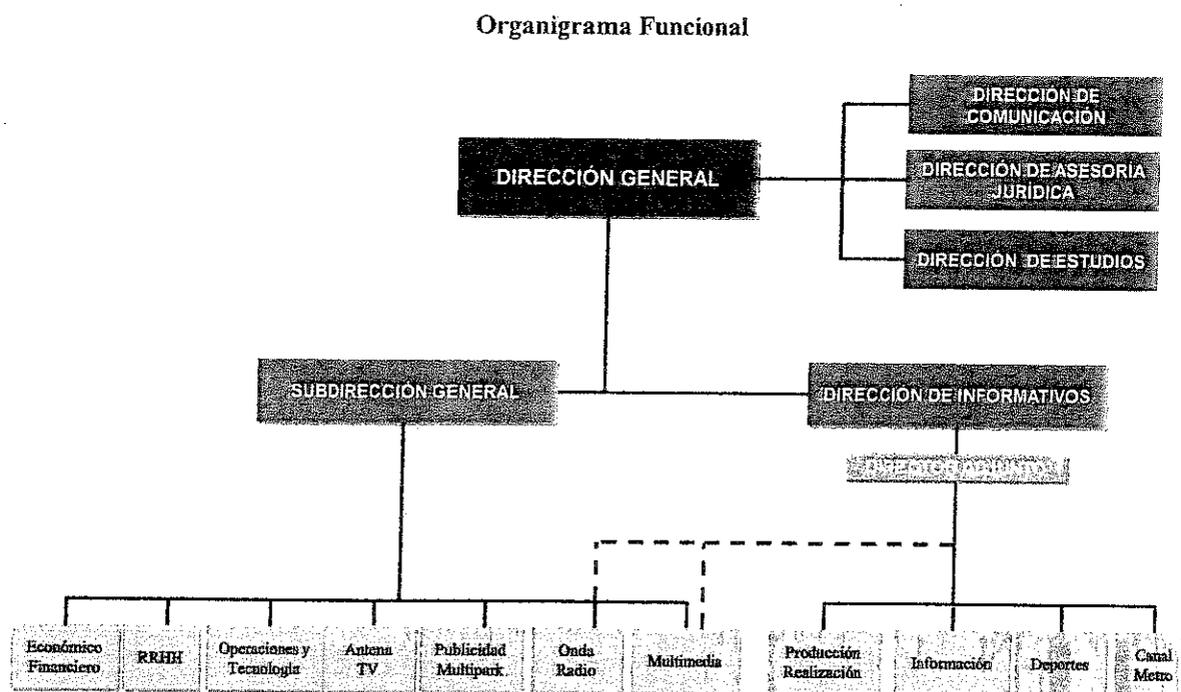
Fuente: Información de la Compañía

Así, las sociedades anónimas dependientes del Ente Público desarrollan las funciones de producción, emisión y comercialización de la programación, en tanto que éste, en su condición de accionista único de aquellas, las dirige y asume patrimonialmente el resultado de la gestión, además de prestarles adicionalmente algunos servicios de planificación y administración.

El principal objetivo de Telemadrid ha sido desde el comienzo de sus emisiones y continúa siendo actualmente el de ofrecer un servicio para todos los madrileños dado su carácter autonómico y público. De ahí que gran parte de sus contenidos se centren en la Comunidad de Madrid y en todos aquellos aspectos que pueden interesar a sus ciudadanos.

Consecuentemente la Ley 13/1984, de 30 de junio, del Ente Público Radio Televisión Madrid establece que el Ente Público se financiará con subvenciones consignadas en los Presupuestos Generales de la Comunidad de Madrid y, según los casos mediante la comercialización y venta de sus productos y la participación en el mercado de la publicidad, dado que a diferencia de los operadores privados se trata de una televisión cuyo modelo está construido con un fin último distinto al de maximizar la rentabilidad.

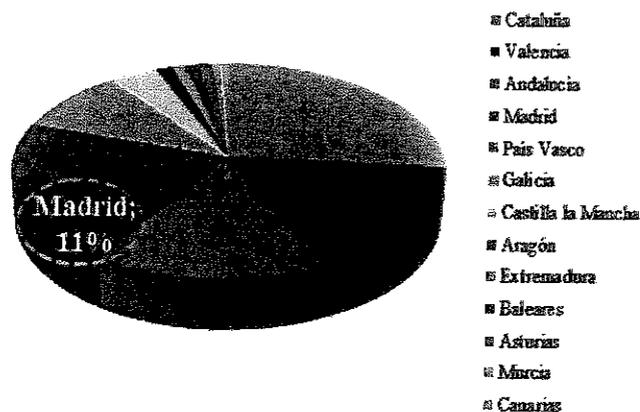
Con el fin de cubrir este objetivo, Telemadrid cuenta con una plantilla que asciende aproximadamente en la actualidad a 1.200 personas y se articula en torno a una estructura organizativa por funciones distribuida de la siguiente forma:



Fuente: Información de la Compañía

El peso de la plantilla de Telemadrid sobre el total de personas empleadas por el conjunto de los operadores de radiodifusión públicos autonómicos en España, la cual ascendía en 2010 a 10.440 personas, representa el 11% ocupando el cuarto lugar de televisiones autonómicas con mayor número de empleados.

## Número de empleados por Operador Público de Radiodifusión



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Cuentas Anuales e información de UTECA

En cuanto a los productos que actualmente la Compañía explota se encuentran los siguientes:

- Televisión (Televisión Autonomía Madrid, S.A.)
  - *Telemadrid*, primer canal de televisión autonómico de la Comunidad de Madrid,
  - *La Otra*, segundo canal de televisión autonómico de la Comunidad de Madrid,
  - *Telemadrid Sat*, cuyo objetivo es acercar la televisión y cultura madrileñas, a los madrileños de fuera de la comunidad, tanto en España como en Europa, así como al resto de ciudadanos de estas zonas,
  - *Telemadrid HD*, emisión en simulcast de Telemadrid, la cual inició sus emisiones en pruebas el 17 de febrero de 2010,
  - *Telemadrid Web*, plataforma multimedia que permite el acceso a través de internet a los contenidos tanto en directo como a la carta.
- Radio (Radio Autonomía Madrid, S.A.)
  - *Onda Madrid*, emisora de radio pública de la Comunidad de Madrid que se dedica fundamentalmente a ofrecer espacios de información y servicio público a los ciudadanos de la Comunidad.

Ambos productos se esfuerzan por ofrecer un servicio público a los madrileños, con lo que el desempeño de los mismos se ha visto perjudicado como veremos a continuación.

## 4.2. Evolución de los negocios de la compañía: audiencia y publicidad

### 4.2.1. Evolución del negocio de televisión

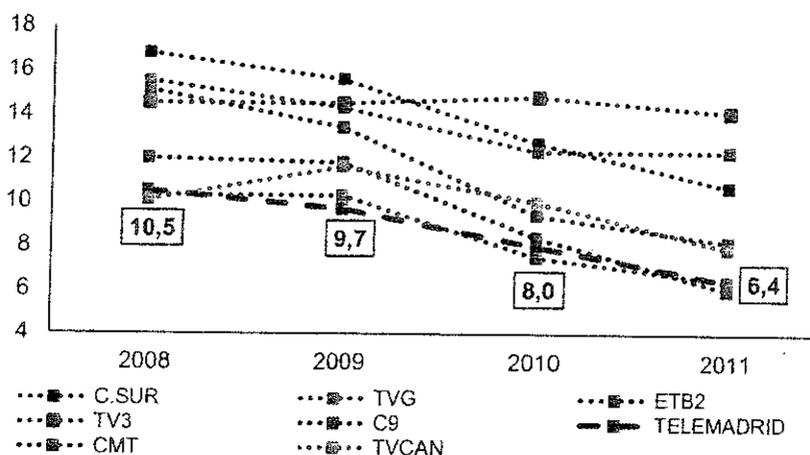
Las modificaciones experimentadas en el entorno competitivo del sector publicitario español comentadas previamente en apartados anteriores, han tenido una influencia significativa en la evolución del desempeño de las diferentes televisiones autonómicas en general y de Telemadrid en particular.

La situación particular de la cadena se ha visto agravada aún más debido, entre otras razones, a:

- *Falta de identidad regional*, que obliga a la cadena a competir por la misma audiencia que las televisiones generalistas con un tamaño mucho más reducido.
- *Despliegue de nuevas tecnologías*, con un éxito en la introducción de nuevas plataformas de distribución de contenidos en Madrid mayor que el del resto de regiones debido a la capacidad de rentabilizar la mayor concentración de población de esta comunidad.
- *Mayor poder adquisitivo de los madrileños*, que ha tenido como resultado una mayor penetración de la televisión de pago.
- *Reorientación de la programación*, que ha pasado de apostar por contenidos comerciales frente a una estrategia centrada en la prestación de servicio público.

Como consecuencia de los factores explicados, la situación del entorno en el que se desarrollan los negocios de Telemadrid y los efectos particulares que impactan en el desempeño de la Compañía, la audiencia del canal ha disminuido de manera continua en los últimos ejercicios.

**Evolución de las audiencias locales de los principales canales autonómicos (FORTA)**

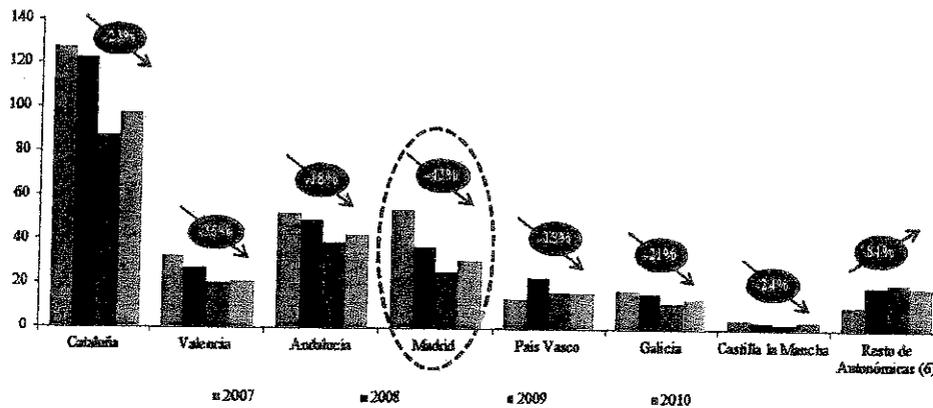


Fuente: Kantarmedia

La evolución de los ingresos comerciales de los últimos ejercicios refleja los efectos de la caída del mercado de publicidad como consecuencia de la crisis económica y de la fragmentación por la aparición y consolidación de nuevos operadores, generalistas y temáticos, que han supuesto un cambio radical en el mercado tras el apagón analógico y la implantación de la TDT en el territorio nacional.

En relación con esto, la pérdida de audiencia comentada, situada en un momento en que la inversión publicitaria se ha dirigido cada vez más hacia los operadores que concentran mayor audiencia, ha supuesto un impacto negativo en la captación de publicidad de la cadena. Así, el volumen de los ingresos publicitarios de Telemadrid en los últimos años ha disminuido en mayor medida que el del resto de canales autonómicos.

### Evolución de los ingresos publicitarios de las cadenas autonómicas 2007-2010



Datos en Millones de euros

Fuente: Elaboración propia a partir de CCAA

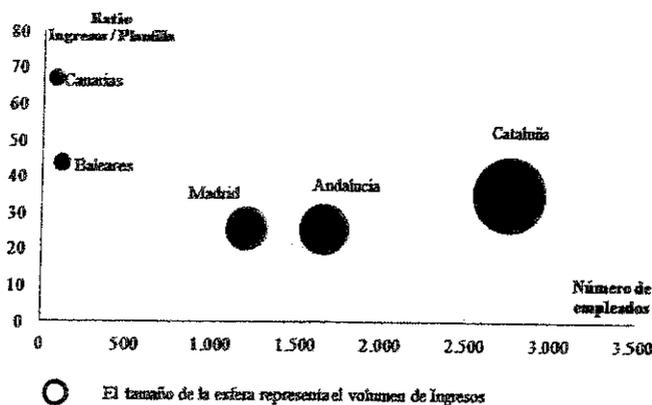
Esta realidad se ve agravada observando las cuotas de ocupación de la cadena que se sitúan en unos niveles superiores al resto de las cadenas autonómicas, lo que dificulta la posibilidad de aumentar los ingresos vía incremento del espacio publicitario.

A pesar de la dificultad mencionada, Telemadrid está definiendo palancas de acción comercial con objeto de incrementar en lo posible los ingresos por publicidad que se resumen principalmente en:

- Optimización de la gestión interna, gestión comercial y planificación de publicidad en curso.
- Crecimiento en los medios Online consecuencia de las mejoras experimentadas en la nueva web de Telemadrid.

Vista la negativa realidad en el área de ingresos, se realiza un breve análisis comparativo sobre la dimensión de la compañía, observando que el ratio ingresos por número de personas es sub-óptimo en comparación con otros operadores de televisiones autonómicas, concretamente aquéllos nacidos en los últimos años bajo un modelo flexible. A continuación detallamos ejemplos concretos:

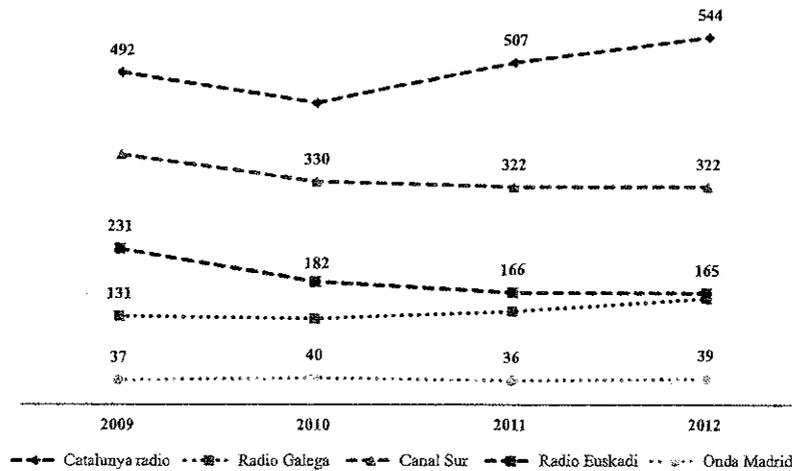
### Ingresos por publicidad, número de empleados y ratio Ingresos por persona



Fuente: Elaboración propia a partir de información de CCAA



### Evolución de las audiencias de Onda Radio



Fuente: EGM e información proporcionada por la Compañía

Datos en miles de oyentes

Contextualizando Onda Madrid con las principales radios autonómicas, ésta presenta una cuota de audiencia estable aunque muy por debajo de las cifras alcanzadas por otras emisoras con más fuerza en su respectivo ámbito territorial, debido, entre otros factores, a la falta de identidad regional comentada anteriormente y a una programación mixta (generalista y temática), que obliga a la cadena a competir por la misma audiencia que las radios generalistas y temáticas de mayor tamaño.

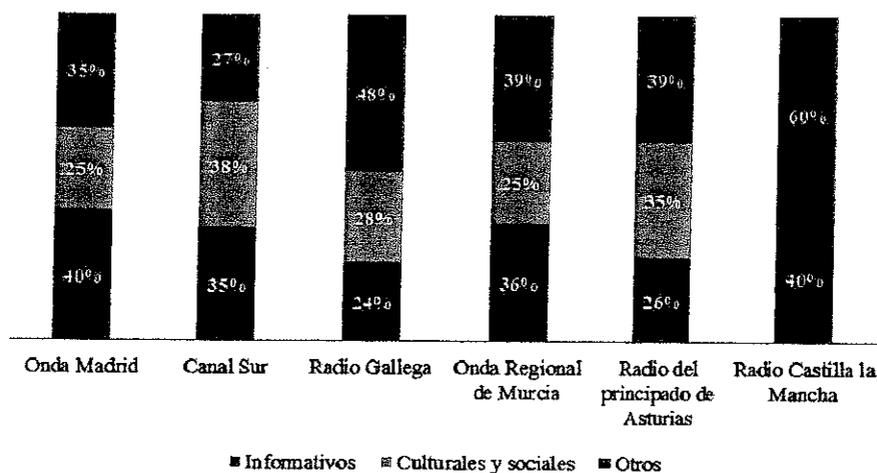
Si dirigimos el análisis en términos de eficiencia, observamos que la relación importe neto de la cifra de negocios-gastos de explotación arroja un resultado negativo que se mantiene estable durante los últimos años. La principal variable que afecta a dicho desequilibrio es gastos de personal, que en 2011 supuso un 77% de los costes de explotación, y representó 12 veces la cifra de ingresos por publicidad.

No obstante, pese a sus resultados negativos, estamos hablando de una radio pública y como tal, su objetivo prioritario ha de ser el cumplimiento del interés público.

Dentro de esta función de servicio público, la emisión de un conjunto equilibrado de programas es una de las funciones esenciales que deben cumplir los medios de comunicación que dependen económicamente de las Administraciones Públicas, garantizando el acceso de la ciudadanía a información, cultura, educación y entretenimiento de calidad.

Si nos fijamos en la programación de Onda Madrid vemos como el 65% de la misma está constituida por programas informativos, deportivos, culturales y sociales, por encima de la mayoría de radios autonómicas.

### Distribución por tipo de contenidos de televisiones autonómicas



Fuente: Estudio de la oferta de programación de las radios autonómicas en España (2010), Dr. Javier Sierra Sánchez Universitat Abat Oliba CEU Barcelona

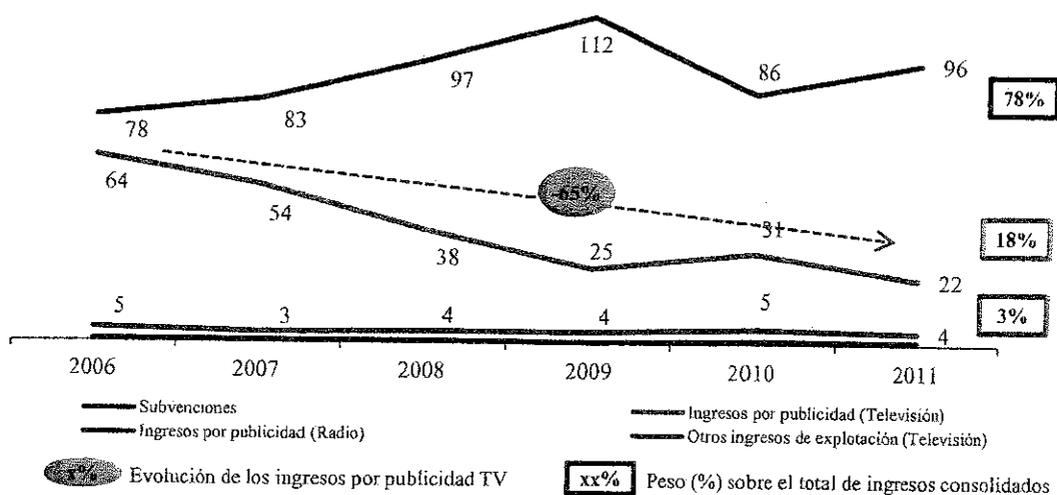
Por tanto, Onda Madrid ofrece una programación de contenidos que cubre las principales parcelas de especial interés: información local, entretenimiento y deportes, brindando un servicio a la audiencia a la que se dirige. Si bien es necesario que Onda Madrid continúe con su adaptación a las nuevas tecnologías para aprovechar las posibilidades creativas y comunicativas que permite la web y el fenómeno de las redes sociales tratando con ello de competir en un sector donde, como se ha observado en el cuadro del comienzo, no es un actor importante ni relevante y no puede por ello competir en términos de rentabilidad.

**Dificultad de las radios autonómicas para competir en el mercado publicitario donde únicamente captan un 6% de la audiencia total. Onda Madrid incurre en unos costes de explotación 15 veces superiores a los ingresos que genera.**

#### 4.2.3 Otros aspectos a destacar como consecuencia de la evolución de los negocios de Televisión y Radio

Como contrapeso a la reducción significativa de los ingresos publicitarios obtenidos por Telemadrid, y el carácter residual de los ingresos generados por Onda Radio y de otros ingresos, se ha incrementado el importe de aportaciones de la Comunidad de Madrid, de manera que los pesos de las diferentes fuentes de ingresos de explotación han variado significativamente.

### Evolución del peso de cada fuente de ingresos de explotación



Datos en Millones de euros

Fuente: Elaboración propia a partir de información de CCAA

La naturaleza del negocio y la coyuntura actual, así como la naturaleza pública de la Compañía provoca que la evolución de los ingresos venga delimitada por factores exógenos dejando las palancas de actuación de las que dispone la Dirección concentradas en las líneas de gastos operativos tal y como se expone en apartados siguientes.

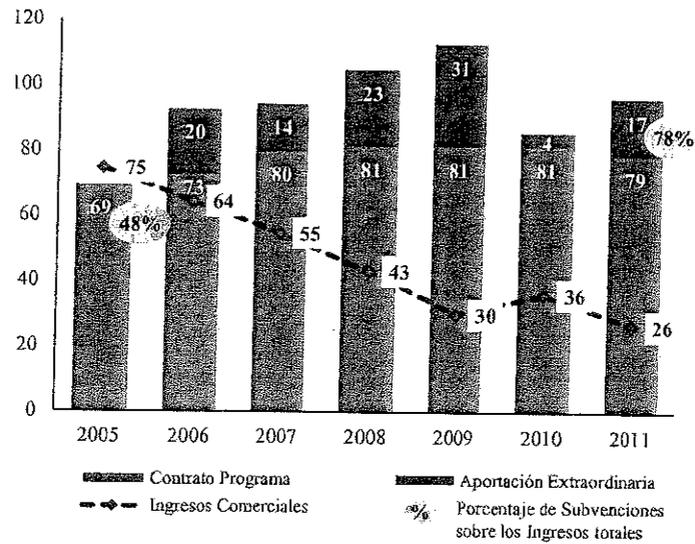
#### 4.3. Principales magnitudes financieras: evolución y posición actual

Como se ha comentado en el punto anterior, Telemadrid, al igual que el resto de operadores autonómicos, se basa en un modelo de financiación mixto que combina los ingresos por subvenciones recibidas del Gobierno Autonómico y los ingresos por publicidad.

Estos ingresos por subvenciones provienen fundamentalmente de los importes recibidos en el marco del Contrato Programa, mediante el cual la Comunidad de Madrid dota al Ente Público de un marco de financiación estable y transparente que permite vincular la aportación de fondos públicos con las actuaciones y programas que tienen un contenido de interés público.

De forma complementaria, la Comunidad de Madrid se ha visto obligada a realizar continuas aportaciones extraordinarias para, por un lado, compensar las desviaciones presupuestarias en relación a la disminución recurrente experimentada por los ingresos comerciales y por otro, hacer frente a las obligaciones de amortización de deuda de la Compañía.

### Evolución de los ingresos comerciales y los ingresos por subvenciones

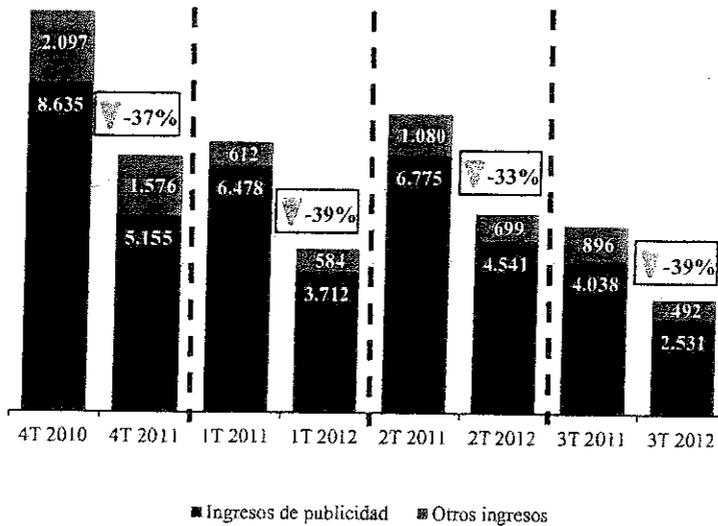


Fuente: CCAA

Datos en Millones de euros

El impacto negativo se refleja en la evolución de los negocios trimestre a trimestre, mostrando caídas de los ingresos comerciales en todos los trimestres.

### Ingresos comerciales por trimestre



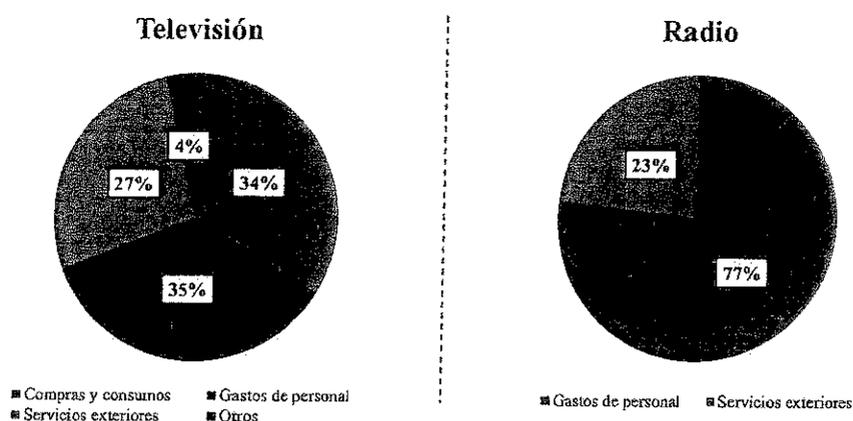
Fuente: Control de gestión

Datos en Miles de euros

En el escenario actual de desplome de los ingresos comerciales, las líneas de actuación de la Dirección están centradas en la contención de gastos, ya que la evolución de los ingresos previstos viene marcada por factores externos. De esta forma, en el ámbito de la gestión interna se han realizado estrictos planes de racionalización y control de los gastos de explotación.

Sin embargo, el hecho de que desde su fundación Telemadrid al igual que el resto de Operadores Autonómicos haya reproducido el modelo operativo de la televisión pública nacional, basado en una estructura muy rígida e intensiva en contrataciones internas de personal, provoca que la actual estructura de costes sea poco flexible como consecuencia del importante peso de esta partida de gastos, constituyendo éste el epígrafe más significativo de los costes de explotación, tanto en el negocio de la televisión como en el de la radio. Esto se contrapone a las actuaciones de flexibilización que comentábamos estaban abordando otros operadores (véase punto 2.4 del presente informe).

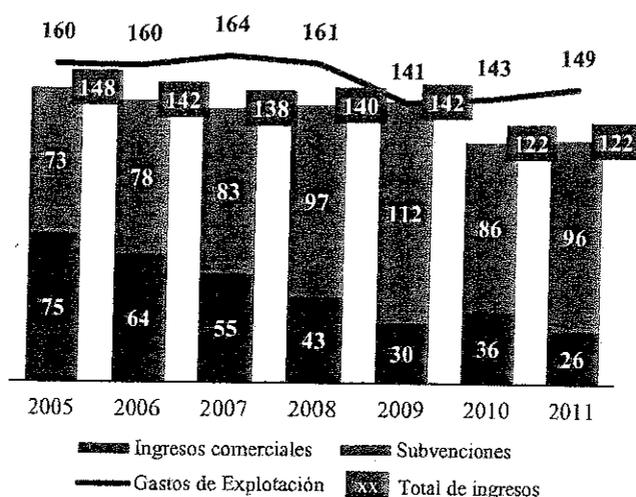
### Composición de los gastos de explotación



Fuente: CCAA 2011

Por lo tanto, el constante deterioro de las palancas de generación de valor en el sector junto a la limitación de las reducciones de gastos existentes provocan que pese al incremento de las aportaciones extraordinarias por parte de la Comunidad de Madrid y los esfuerzos realizados desde el ámbito de la gestión interna, el resultado de explotación siga reduciéndose hasta límites insostenibles.

### Evolución de los ingresos y de los gastos de explotación

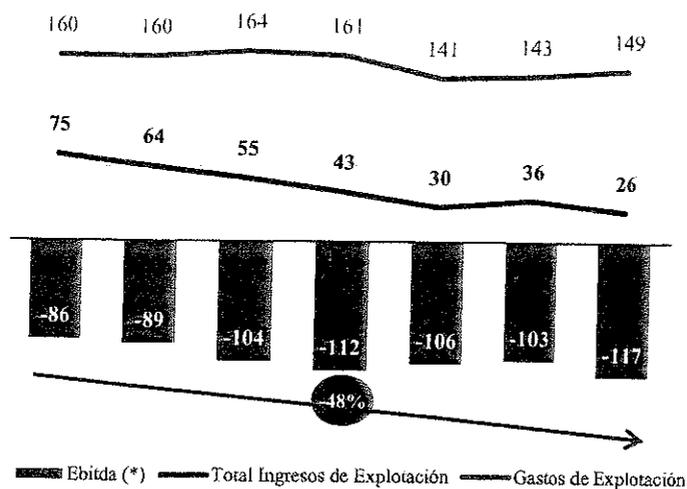


Fuente: CCAA.

Datos en Millones de euros

Así, mientras los ingresos comerciales presentan una disminución acumulada de un 64% entre los ejercicios 2005 y 2011, la actual estructura de costes no ha permitido que éstos se reduzcan en la misma medida. Esta situación habría sido más drástica de no tener en cuenta las subvenciones que se han recibido a lo largo del tiempo.

### Evolución del EBITDA vs ingresos y gastos de explotación



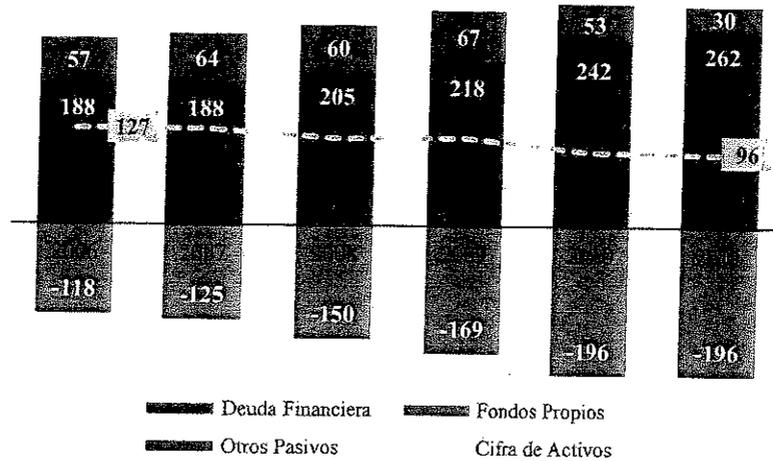
Fuente: CCAA

Datos en Millones de euros

(\*) Ebitda corregido por las amortizaciones de derechos

Como consecuencia de estos continuos resultados negativos, Telemadrid se ha visto obligado a apalancarse financieramente de forma progresiva con el fin de poder hacer frente a sus obligaciones de pago. De esta forma, al cierre de ejercicio de 2011, el pasivo financiero constituye una cifra 2,7 veces superior al total de la cifra de activos.

### Evolución del pasivo financiero

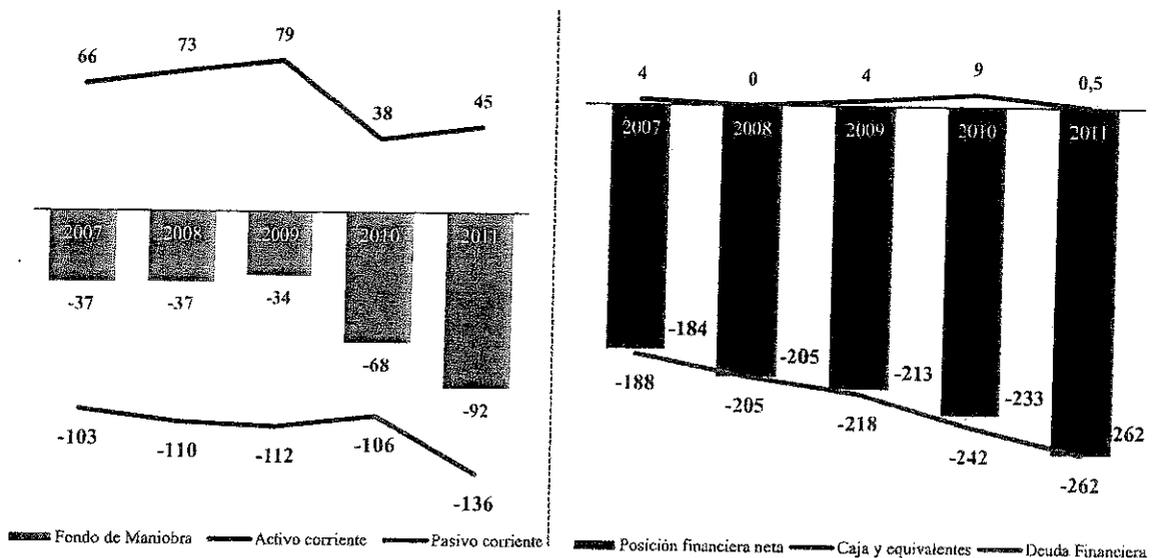


Fuente: CCAA

Datos en Millones de euros

Adicionalmente, un análisis de la evolución del fondo de maniobra de la Compañía durante los últimos años refuerza la conclusión de que es necesaria una reacción a corto plazo.

### Evolución del fondo de maniobra y la posición financiera neta



Fuente: CCAA

Datos en Millones de euros

Los más de 90 millones de fondo de maniobra negativo a cierre del ejercicio 2011 colocan a la compañía en una situación extremadamente complicada para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. El nivel de endeudamiento por encima de los 260 millones de euros, está lejos de ser compensado por los 0,5 millones de caja y equivalentes.

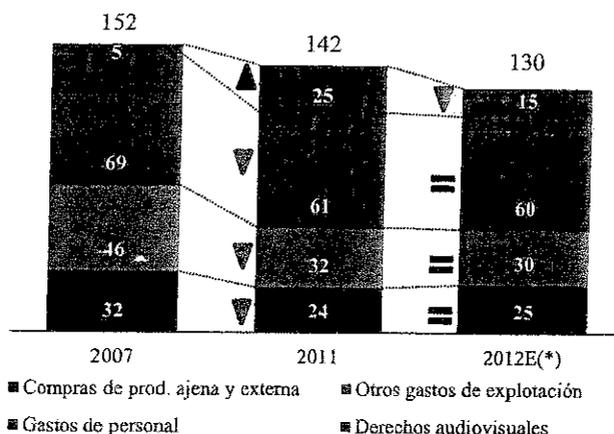
Hasta el ejercicio 2011 el Ente ha hecho frente a esta crítica situación contando con las aportaciones extraordinarias de la Comunidad de Madrid para aliviar su carga financiera.

#### 4.4. Iniciativas de contención del gasto llevadas a cabo por la Dirección

En un contexto en el que la coyuntura económica en general y la situación de los principales sectores en los que opera el Grupo en particular empezaron a hacer mella en la evolución de los ingresos comerciales y, consecuentemente, en los resultados obtenidos, la Dirección de la Compañía preparó y fue implantando una serie de medidas de actuación focalizadas en la obtención de ahorros con el objetivo de reducir el déficit de explotación generado anualmente como consecuencia fundamental de la tendencia a la baja de entorno de negocio.

La implantación de las medidas de ahorro y mejoras, centradas en torno a 3 grandes áreas, compras de producción ajena y producción externa, servicios exteriores y gastos de personal, supuso para el Grupo un ahorro neto de 29 millones de euros en el periodo comprendido entre los ejercicios 2007 y 2011.

Evolución de los gastos de explotación (\*\*)



Fuente: CCAA y datos de gestión

Datos en millones de euros

(\*) Datos reales a 9 meses y estimados a 3 meses

(\*\*) No considera amortizaciones ni variación de existencias

En cuanto a las compras de producción ajena y producción externa, desde la Dirección se han realizado esfuerzos para la optimización de la gestión del material de derechos, así como para la racionalización de dichas compras, gracias a lo cual se ha obtenido un ahorro en costes de 8,3 millones de euros en el ejercicio 2011 con respecto a 2007.

Con respecto a los servicios exteriores, se han reducido los servicios contratados, se han renegociado contratos y además se ha promovido la concurrencia de oferentes a efectos de alcanzar mejores precios. Así, las mayores reducciones dentro de servicios exteriores se concentran en servicios varios tales como mensajería, limpieza y correos (2,3 millones); servicios técnicos de producción (2,2 millones de euros); servicios de marketing y comunicación (1,5 millones). Asimismo, los contratos con colaboradores y tertulianos han sido revisados y se

han reducido las adquisiciones a productoras. El conjunto de estas medidas ha permitido en 2011 un ahorro neto de 13,9 millones de euros con respecto a 2007.

### Evolución de los Gastos de Servicios exteriores

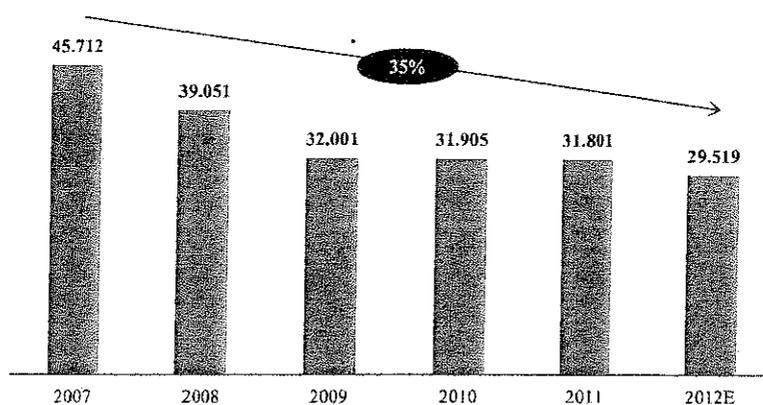
	2007	2008	2009	2010	2011	Sept. 2012	2012E	Variación 2012E nº07-12E	%Variación nº07-12E
Otros Servicios de Producción	1.405	2.004	1.543	1.412	1.423	665	899	-506	-36%
Servicios Comerciales	5.124	6.266	6.144	7.507	7.198	2.611	5.775	651	13%
Arrendamientos y Cánones	307	291	245	168	234	235	313	6	2%
Mantenimiento y Conservación	3.202	3.042	2.433	2.475	1.881	1.326	1.820	-1.382	-43%
Locomociones y Viajes	2.208	2.293	1.581	1.782	2.339	1.471	2.232	24	1%
Marketing y Comunicación	1.715	1.644	209	298	281	112	155	-1.560	-91%
Otros Servicios	3.574	3.425	3.375	2.729	2.574	1.438	1.272	-2.302	-64%
Primas de Seguro	107	110	112	119	95	70	96	-11	-10%
Servicios de Auditoría y Consultoría	45	45	58	47	47	47	47	2	4%
Servicios de Mantenimiento de Informática	863	939	851	892	1.068	783	1.075	212	25%
Servicios de Escenografía	983	360	369	453	497	532	667	-316	-32%
Servicios de Medición de Audiencia	555	291	320	362	308	235	290	-265	-48%
Servicios de Noticias	1.127	1.011	1.065	1.043	1.025	655	845	-282	-25%
Servicios de Productoras de TV	7.130	3.971	3.010	2.263	1.675	2.226	3.202	-3.928	-55%
Servicios de Profesionales y Artistas	3.767	2.411	2.364	2.271	2.670	1.998	2.654	-1.113	-30%
Servicios de Telecom, Transporte de señal	4.788	4.311	4.030	3.426	3.886	2.589	3.701	-1.087	-23%
Servicios Profesionales	1.532	673	272	179	141	69	89	-1.443	-94%
Servicios Técnicos de Producción	5.463	4.132	2.829	3.405	3.363	2.370	3.312	-2.151	-39%
Suministros	729	717	783	780	795	650	801	72	10%
Tributos	1.088	1.115	408	294	301	223	274	-814	-75%
<b>Total Servicios Exteriores</b>	<b>45.712</b>	<b>39.051</b>	<b>32.001</b>	<b>31.905</b>	<b>31.801</b>	<b>20.305</b>	<b>29.519</b>	<b>-16.193</b>	<b>-35%</b>

Fuente: Control de gestión

Datos en miles de euros.

Todo lo anterior ha supuesto en términos porcentuales un ahorro real del 30% en el periodo 2007 – 2011 y un ahorro adicional esperado para el ejercicio 2012 respecto a 2011 del 7%.

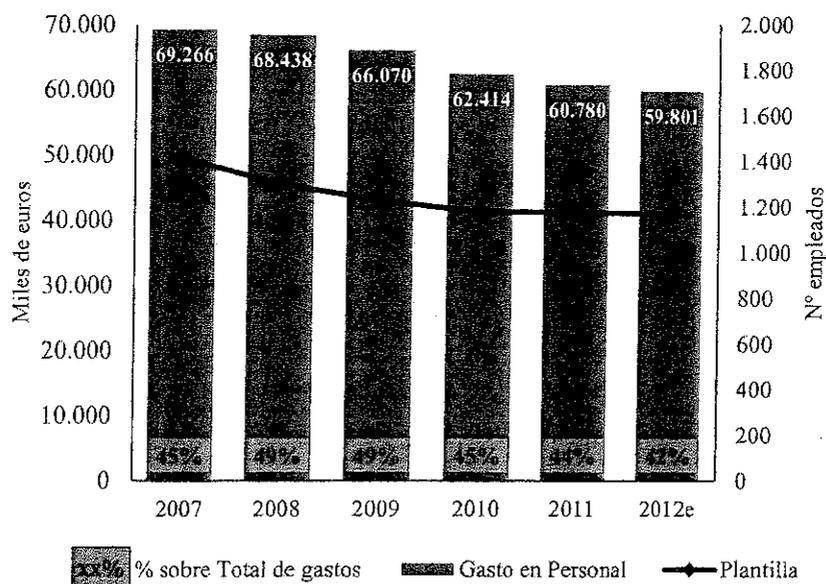
### Evolución de los Gastos de Servicios exteriores



Fuente: Control de gestión, Datos en miles de euros.

Por último, se ha actuado sobre los gastos de personal exclusivamente en el colectivo de personal temporal si bien los esfuerzos y actuaciones aquí realizados no han obtenido resultados proporcionales a los alcanzados en el resto de líneas de gastos de explotación fundamentalmente por las condiciones laborales poco flexibles mencionadas anteriormente, no quedando recorrido adicional de reducción por las vías ordinarias.

### Evolución del gasto de personal y número de empleados



Fuente: Control de gestión

En este sentido, y junto con los gastos de personal, la única partida de gastos de explotación que no se vio afectada por la contracción del gasto fue la compra de derechos audiovisuales. Así, aunque entre los ejercicios 2007 y 2011 se incrementó el gasto derivado de la compra de derechos audiovisuales como consecuencia principalmente de la adquisición de los derechos de la Liga española de Fútbol Profesional y de la Champions League en el año 2008 por tres temporadas (2009/10, 2010/11 y 2011/12), a partir de julio de 2012 no se ha renovado la compra de estos derechos con lo que el gasto asociado a los mismos se ha reducido a la mitad en el ejercicio.

**A pesar de los esfuerzos realizados por la compañía por reducir el peso de los gastos de explotación sobre los ingresos, el potencial recorrido de medidas de ahorro y mejora es cada vez menor sobre todo si se quiere seguir desarrollando un modelo de programación similar al actual, por lo que únicamente es posible atacar la única línea de costes que no ha sufrido modificaciones sustanciales.**

**Este aspecto se hace más necesario considerando la existencia de más de 90 millones de fondo de maniobra negativo a cierre del ejercicio 2011 que dificultan hacer frente a las obligaciones de pago en el corto plazo.**

#### 4.5. Situación de las condiciones laborales actuales

Es un entorno competitivo cada vez más duro, el Convenio Colectivo del EPRTM es otro de los factores que condicionan la rigidez de la estructura empresarial de la Compañía, situándola en franca desventaja frente a otras radios y televisiones públicas y privadas.

De entre las distintas disposiciones que contiene el citado Convenio Colectivo, se recogen a continuación los capítulos donde se aprecia con mayor nitidez la rigidez normativa impuesta por la norma convencional:

a) Rigidez de la clasificación profesional:

Conforme el asesor Cuatrecasas indica, se trata sin duda de uno de los aspectos normativos con mayor relevancia en la ineficiencia organizativa actual dentro del grupo.

El personal al servicio del grupo se divide en 5 grupos profesionales, en función de los requisitos que se le exige a cada trabajador respecto de conocimiento y experiencia teórico-práctica.

A su vez, dentro de estos grupos profesionales se distribuyen distintas categorías profesionales, resumidas a continuación:

1. Categorías COMUNES al Ente Público RTVM y sus sociedades: existen 5 conjuntos de categorías (personal titulado, personal de mantenimiento técnico, personal de administración, personal de servicios generales y personal informático) que agrupan a un total de 22 categorías profesionales distintas.
2. Categorías ESPECÍFICAS de Radio: existen 2 conjuntos de categorías (personal de información-programación y personal de sonido y emisiones) que agrupan a un total de 8 categorías profesionales dispares.
3. Categorías ESPECÍFICAS de Televisión: existen 3 conjuntos de categorías (personal de realización-producción, personal de operación-producción y personal de información) que agrupan a un total de 21 categorías profesionales diferentes.

Es decir, para un total de 1.169 empleados que integran la plantilla del Ente Público y sus sociedades, existen 51 tipos distintos de categorías profesionales, un número evidentemente exagerado.

Tal abundancia de categorías profesionales, con una definición inflexible de las funciones que componen cada una de ellas, supone en la práctica la imposibilidad de adaptarse a los avances tecnológicos o a las necesidades productivas cambiantes. Este hecho resulta determinante en un medio como la televisión y la radio donde la ordenación racional de la plantilla a la realidad tecnológico-funcional es un elemento clave.

En la práctica, esta clasificación implica una ineficiencia en la distribución del trabajo, con una tendencia natural a que exista un importante número de puestos duplicados o vacíos de contenido a lo largo de la jornada, por cuanto la rigidez con la que se definen las funciones imposibilita aplicar la polivalencia funcional a cualquier puesto de trabajo.

Especialmente grave es esta situación en determinadas categorías clave necesitadas de adaptación a los avances tecnológicos producidos en los últimos años, como es el caso de redactores, operadores de cámara, auxiliares de archivo y videoteca, postproducción o ayudantes de realización.

En estos supuestos, donde la rigidez del Convenio Colectivo impide aplicar una mayor polivalencia funcional, se complica sustancialmente la posibilidad de aumentar la productividad de la plantilla.

b) Jornada:

La jornada para todo el personal adscrito al Convenio Colectivo es de 35 horas semanales y 1.533 horas efectivas en cómputo anual, lo que significa una jornada más breve que la media del sector, lo cual comporta una importante ineficiencia en la gestión ocupacional de los profesionales. El establecimiento y ordenación de los horarios y turnos de trabajo es facultad de la empresa, previo acuerdo con la Comisión Paritaria.

Esta jornada se ha visto ampliada por disposición legal a 37 horas y media semanales, no obstante, esta medida se encuentra impugnada actualmente ante la jurisdicción social.

La rigidez del Convenio Colectivo supone en definitiva una limitación en perjuicio de la eficiencia y la eficacia de los medios operativos del grupo.

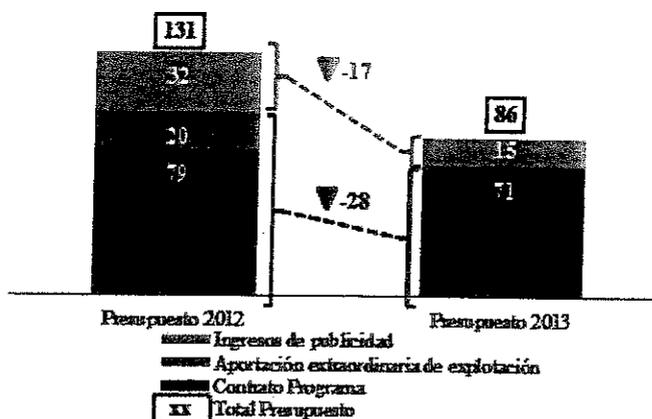
Por otro lado, el acuerdo colectivo de 19 de abril de 2011 limita la actuación de determinados colectivos de categorías, como son los operadores y auxiliares de cámara, debiendo existir al menos 21 equipos de cámara ENG formados por operador y auxiliar.

Estas limitaciones, entre otras, dan lugar a un marco de compleja gestión, que finalmente se traduce en el incremento de costes, así como mayor ineficiencia en la gestión, por lo que debería modificarse el marco jurídico en el que se encuentra el Ente Público Radio Televisión Madrid.

#### 4.6. Perspectivas del modelo actual de Telemadrid

- De acuerdo a la evolución de los ingresos publicitarios durante los últimos ejercicios y a las tendencias del mercado analizadas anteriormente, se estima que los ingresos comerciales de Telemadrid se volverán a reducir durante el ejercicio 2013, y en ningún caso se retomarán cifras de ejercicios anteriores a la crisis, sobre las cuales está construido el modelo empresarial actual. Esta caída de los ingresos supondrá que la Compañía vea reducidos aún más sus recursos financieros para desarrollar su actividad.
- Asimismo, a raíz de la necesaria contracción del gasto público, a tenor de la situación económica actual por la que atraviesa el país, la Comunidad de Madrid al igual que el resto de Comunidades Autónomas se ha visto obligada a reducir los créditos presupuestarios y dotaciones destinados a las sociedades de carácter público, de acuerdo con la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera, reducción que ha impactado significativamente en el Presupuesto del Ente Público Radiotelevisión Madrid para el ejercicio 2013.
- Esta reducción en su Presupuesto viene acompañada de la obligación de cumplir un límite máximo de gasto para el ejercicio económico y de mantener un equilibrio y sostenibilidad financieros. Así, debido a la Ley 6/2012, de 1 de agosto, de modificación de la Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual, en el supuesto de que excepcionalmente las cuentas no se encuentren en equilibrio financiero, Telemadrid se vería obligada a presentar una propuesta de reducción de gastos para el ejercicio siguiente igual al déficit generado.
- Esta medida impacta de forma notable en las posibilidades de financiación de Telemadrid, pues cierra una vía a la cual tradicionalmente la Compañía ha acudido para financiar parcialmente su déficit de explotación histórico, consecuencia de la caída progresiva de sus ingresos comerciales, a través de “aportaciones extraordinarias” aprobadas por la Comunidad.
- La dramática situación a la que se ha de hacer frente se ve empeorada por las dificultades existentes actualmente en el mercado para obtener financiación bancaria, siendo extremadamente complicado para Telemadrid hacer frente a las inversiones necesarias para continuar con el desempeño de su actividad.

**Evolución de las fuentes de financiación presupuestadas**



Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Compañía

Datos en Millones de euros

- Por tanto, como consecuencia de la disminución de la subvención recibida, la imposibilidad de mantener la situación de déficit y la contracción en los ingresos publicitarios, la Dirección dispondrá en 2013 de un presupuesto de 86 millones de euros para gestionar su actividad de televisión y de radio (un 34% menor respecto al disponible en 2012), lo que implica que Telemadrid dejará de ingresar 45 millones de euros para el desempeño de sus operaciones en el siguiente ejercicio.

**Sobre la base de la situación económica actual, el devenir del sector de medios, el desempeño de la Compañía y las limitaciones legislativas y de financiación bancaria, se pone de manifiesto que el modelo empresarial actual es insostenible en el tiempo, por lo que es necesario adecuar el mismo a través de la evaluación de una alternativa óptima y sostenible, que atienda a las premisas establecidas por la Dirección de Telemadrid.**

## 5. Definición del nuevo modelo empresarial del EPRTVM

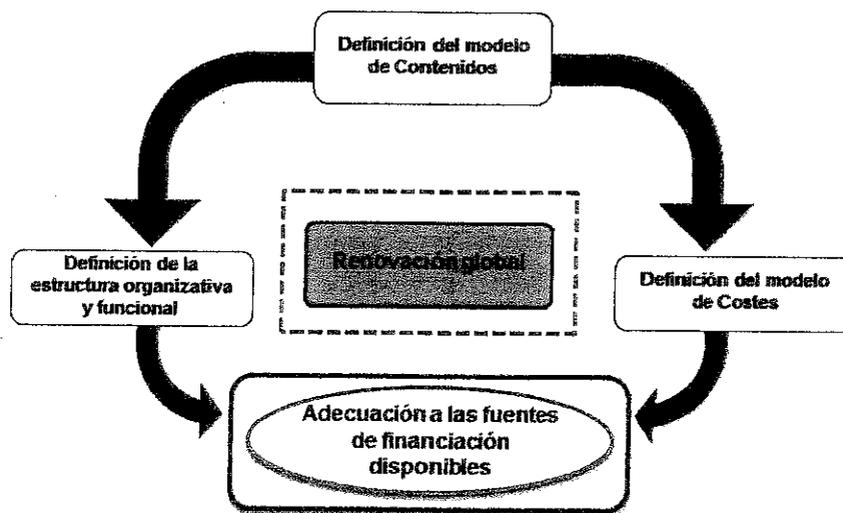
Las premisas que se van a considerar como troncales para la creación del modelo futuro de televisión son las siguientes:

- 1) La construcción del nuevo modelo de televisión aplicable a Telemadrid ha de plantearse necesariamente desde un enfoque *ex novo*, es decir, exponiendo el planteamiento de cómo sería esta televisión si se construyese de nuevo, considerando la situación actual del mercado audiovisual ampliamente descrita en apartados anteriores. Esto es debido a que las actuales circunstancias laborales presentes en la compañía y detalladas en el apartado 4.5. del presente informe, imposibilitan, dada la rigidez e inflexibilidad del Convenio Colectivo actual, la aplicación de medidas de eficiencia según se están aplicando en otros operadores comparables.
- 2) Ha de preservarse el cumplimiento de la principal razón de ser de toda televisión pública autonómica, la de mantener informados a los ciudadanos de la Comunidad de los acontecimientos que les afecten y dar a conocer los principales temas de actualidad tratando de alcanzar la cercanía e inmediatez en su servicio informativo. Todo ello cumpliendo la función de comunicar su historia, tradiciones, cultura, valores e intereses, y ajustándose al nuevo presupuesto establecido para el desarrollo de su actividad.

Es por ello que esta premisa incidirá directamente en el modelo de contenidos, adaptado a las condiciones presupuestarias, configurado con base en aquellos programas informativos y de servicio público que aportan un valor diferencial a los madrileños respecto a los operadores de televisión nacional. En concreto, el modelo de contenidos ajustado en el nuevo modelo empresarial ha de incluir los siguientes programas emblemáticos de la cadena: dos Telenoticias, Diario de la Noche, Madrid Directo y Madrileños por el Mundo.

- 3) Respecto a la producción de contenidos, mantenimiento de aquellos procesos íntimamente ligados al desarrollo del negocio, con base en el impacto de los mismos en la determinación de la identidad y esencia de la compañía así como en la elaboración los contenidos ofrecidos, manteniendo en contraposición externalizados aquellos otros procesos asociados a los servicios técnicos de la producción de televisión. Esta premisa se establece atendiendo a las siguientes razones:
  - En los últimos 15 años, los nuevos operadores de Televisión que han ido surgiendo en el panorama nacional y autonómico se han configurado en torno a modelos de producción flexibles, hacia los cuales han tendido otros operadores de mayor antigüedad configurados en su origen con modelos de producción esencialmente internos.
  - Está demostrado el valor aportado a la economía por los operadores de televisión que acuden al mercado para la producción de aquellos contenidos no consustanciales a la actividad informativa, cediendo a la industria la ejecución de los mismos y generando un efecto multiplicador en el gasto público. Este es el caso de la BBC, el cual se expone en el estudio “*The economic impact of the BBC. 2008-2009*”.
  - La situación de incertidumbre existente en el sector de los medios de comunicación frente a la evolución del mercado y la situación macroeconómica general.

Se trata por tanto de plantear una nueva configuración del modelo empresarial de Telemadrid que, dado el tamaño del desequilibrio de explotación mostrado en el punto anterior bajo la hipótesis de continuismo, debe ser una renovación global afectando a todas las esferas de la organización:



A continuación exponemos cada uno de los elementos que conforman esta renovación.

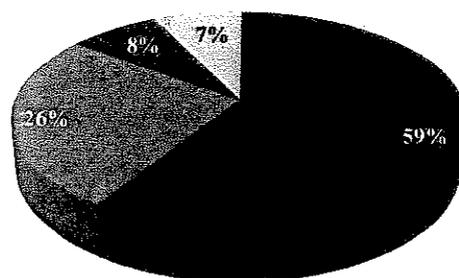
### 5.1. Planteamiento de partida: modelo de contenidos adaptado

#### Descripción general del modelo actual de contenidos

Telemadrid se ha configurado tradicionalmente sobre la base de un modelo intensivo en producción propia (interna, mixta y externa), en el que se ha buscado siempre mantener fundamentalmente, de acuerdo a las directrices constituidas en su ley fundacional, gran parte de su programación centrada en la Comunidad de Madrid y en todas aquellas cosas que, por uno u otro motivo, pueden interesar a sus ciudadanos.

#### Distribución del peso de la producción de contenidos en Telemadrid

■ PROPIA ■ AJENA ■ PUBLICIDAD ■ REDIFUSIÓN



Fuente: elaboración propia a partir de información facilitada por la Compañía

Más concretamente, la estrategia editorial y de programación y caracterización de las parrillas de emisión destina su programación a una combinación de contenidos equilibrada y diversa destinada a satisfacer las necesidades de información, cultura, educación y entretenimiento de la sociedad madrileña. En este sentido, los puntos clave sobre los que se configura la parrilla de emisión son los siguientes:

- Los Telenoticias y Diario de la Noche, así como otros programas informativos, constituyen el núcleo de la programación de Telemadrid por su alto grado de aportación al servicio público suponiendo cerca del 42% del total de las horas de emisión.
- Los programas propios de antena suponen el 17% de la parrilla.
- El resto de horas de la parrilla está copado por producción ajena, publicidad y redifusiones.

Esta configuración de la parrilla de emisión, con una producción propia del 59%, ejemplifica que se trata de un modelo de televisión que recurre básicamente a producto con alto coste como es el informativo, por lo que se hace necesaria la transformación del modelo de negocio si se quiere volver a la senda de la viabilidad.

### **Descripción del modelo de contenidos adaptado**

La consideración clave en la adaptación del modelo de contenidos ha sido la limitación de fondos disponibles generada por los cambios explicados en el apartado 4.6. que obligan a desarrollar un nuevo modelo de televisión más “reducido”. La dramática disminución de los ingresos de explotación procedente de todas las fuentes de financiación sin excepción, deja a la Dirección de Telemadrid sin margen para desarrollar el modelo que desearía al fin de cumplir sus funciones de servicio público y maximizar la audiencia. Por el contrario, provoca que Telemadrid haya de contraerse para adecuarse a las circunstancias y convertirse así en un operador preparado para encarar los retos del futuro en un marco de incertidumbre.

A continuación se exponen las hipótesis generales y particulares del modelo de televisión que, con base en nuestro conocimiento del negocio y nuestra experiencia en operadores de televisión de España, Europa y el resto del mundo, actualmente y bajo los límites y condicionantes expuestos al comienzo de este epígrafe, consideramos que es óptimo desarrollar.

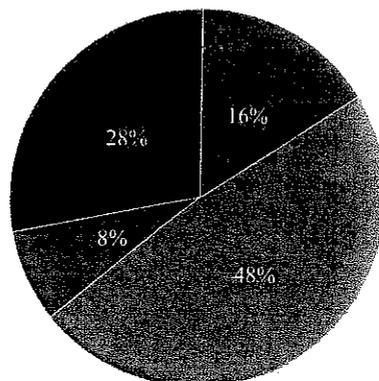
- Hipótesis generales consideradas en el modelo de contenidos adaptado:
  - El modelo ajustado de contenidos se consolida mediante los canales “Telemadrid”, “Telemadrid HD”, “Telemadrid Sat”, y la página web de Telemadrid.

El nuevo modelo no contempla en su presupuesto el mantenimiento de La Otra. No obstante, la Dirección podría plantearse como una solución alternativa continuar con la emisión sin un coste asociado (emitiendo redifusiones).

- Con el fin de ajustarse al límite máximo de gasto, se hace estrictamente necesaria la reducción del peso de la producción propia en el total de horas de programación y sustituir parte de su peso en la parrilla por productos que generen un coste asociado menor, básicamente producción ajena, e incrementar las redifusiones.

Así, la programación de Telemadrid en el modelo futuro se distribuirá por tipo de producción de la siguiente manera:

### Distribución del peso de la producción de contenidos en el modelo de contenidos adaptado

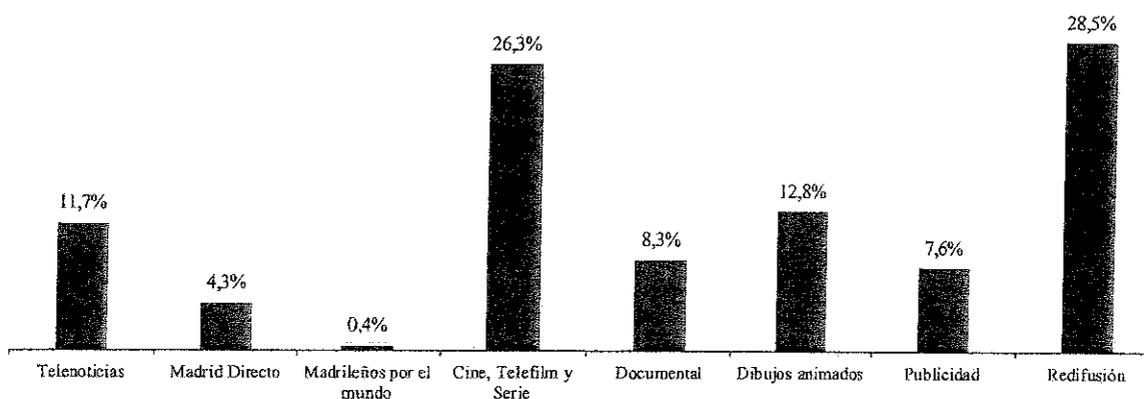


■ Propia ■ Ajena ■ Publicidad ■ Redifusión

Fuente: elaboración propia

- En consecuencia, es importante focalizar la producción propia en programas que maximicen el servicio a los ciudadanos, por lo que se propone mantener los programas informativos como contenidos clave de la programación, siendo los mismos caracterizados por los Telenoticias y, adicionalmente otro dos programas que refuercen la parrilla. La caracterización de la parrilla por género del nuevo modelo se configura de la siguiente manera:

### Caracterización de la parrilla de emisión en Telemadrid en el modelo de contenidos adaptado



Fuente: elaboración propia

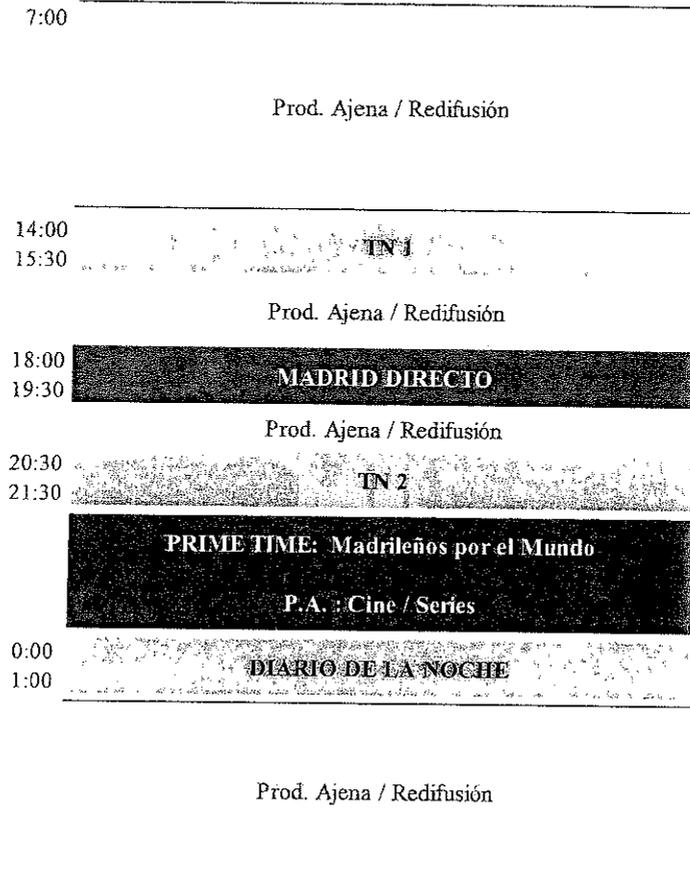
- Estas horas de producción propia seguirán una distribución horaria en la parrilla con la intención de mantener el máximo nivel posible tanto de servicio público como de cuotas de audiencia de la cadena la cual se asume que se reducirá sensiblemente.

En este sentido, el análisis de las audiencias por franjas concluye que la mañana es la franja con menor número de espectadores absolutos, con lo que lo más óptimo de cara a minimizar el impacto negativo tanto en oferta de servicio público como de pérdida de audiencia, será la focalización de las horas de emisión de productos propios en la tarde y en la noche dejando la mañana con programas de producción ajena.

- Adicionalmente, esta nueva distribución permitirá la construcción de una estructura organizativa y funcional más sencilla, ya que la producción propia mantenida en la tarde y en la noche permite la optimización de los turnos de trabajo, y más flexible que permita la adaptación a potenciales cambios del sector de televisión.

El alcance de esta flexibilidad en la estructura organizativa es uno de los objetivos fundamentales de los operadores de televisión líderes en Europa en los últimos años. Este objetivo trata de dar respuesta a la inestable coyuntura que la economía en general y los medios de comunicación en particular vienen experimentando en los últimos tiempos.

- Hipótesis particulares consideradas en el modelo de contenidos adaptado:
  - La producción propia de Telemadrid estará configurada por los siguientes programas:
    - Los Telenoticias del mediodía y de las 20.30 horas de la tarde y el Diario de la Noche del cual se suprime el programa del viernes. El mantenimiento de estos programas responde a su importancia para el cumplimiento del cometido de Telemadrid de mantener informado al ciudadano sobre la actualidad informativa;
    - Madrid Directo, programa informativo que diariamente sale a la calle para ofrecer reportajes y noticias en directo con los propios ciudadanos como protagonistas de la actualidad;
    - Madrileños por el Mundo, programa de antena emitido una vez a la semana que representa la forma de vida de ciudadanos de la Comunidad de Madrid en otros lugares del mundo.
  - El modelo de producción propia interna utilizado tradicionalmente para la producción de los programas anteriores se sustituye, en línea con las tendencias observadas en el mercado como veremos en el apartado siguiente, por un modelo de producción propia mixta en el caso de los Telenoticias, y de producción propia externa para Madrid Directo y Madrileños por el Mundo;
  - Se sustituye el resto de horas de programación por producción ajena y redifusiones.
    - La producción ajena aumenta hasta el 48% del total de horas de emisión al día. Se acude fundamentalmente a la utilización del catálogo disponible y se invertirá en su renovación anualmente siempre condicionada al límite de asignación de gasto para ello.
    - Por la mañana básicamente se emiten programas infantiles de animación y series de ficción. El resto de franjas se completan con documentales, series y telefilmes. El Cine se reserva para el Prime Time que estará ocupado por Cine, series y un día a la semana por Madrileños por el mundo.
    - Las redifusiones pasan a ocupar un 28% de la programación diaria, 7 horas al día fundamentalmente concentradas en la noche (de 1.00 horas a 7.00 horas);
    - La cuota de ocupación publicitaria se mantiene constante con la misma dedicación de horas al día.
  - El modelo de parrilla de emisión en el modelo de contenidos adaptado es la siguiente:



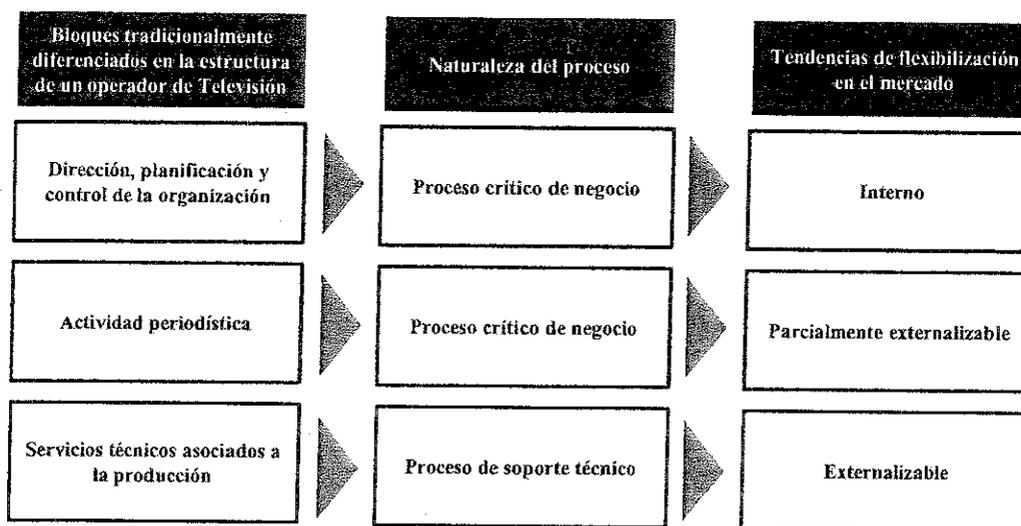
Telemadrid se encuentra obligado a contraer su modelo de contenidos para adecuarse a las circunstancias, lo que permite reducir su estructura de costes y simplificar y flexibilizar su estructura organizativa y funcional. Se convierte así en un operador preparado para encarar los retos del futuro en un marco de incertidumbre, conservando como eje de su programación los servicios informativos, que aportan un valor diferencial a los ciudadanos madrileños.

**5.2. Definición de la nueva estructura organizativa y funcional**

Tal y como se indica en las premisas comentadas al inicio de este epígrafe, las tendencias del mercado de televisión en los últimos años a la hora de definir una nueva estructura organizativa y funcional se dirigen hacia la búsqueda de la flexibilidad necesaria para poder adaptarse en todo momento a la evolución del mercado y otros condicionantes externos, así como para conseguir el aprovechamiento óptimo y eficiente de sus recursos. A continuación se plantea el modelo de producción de contenidos que ofrece la mencionada flexibilidad y se relaciona el mismo con la realidad de Telemadrid.

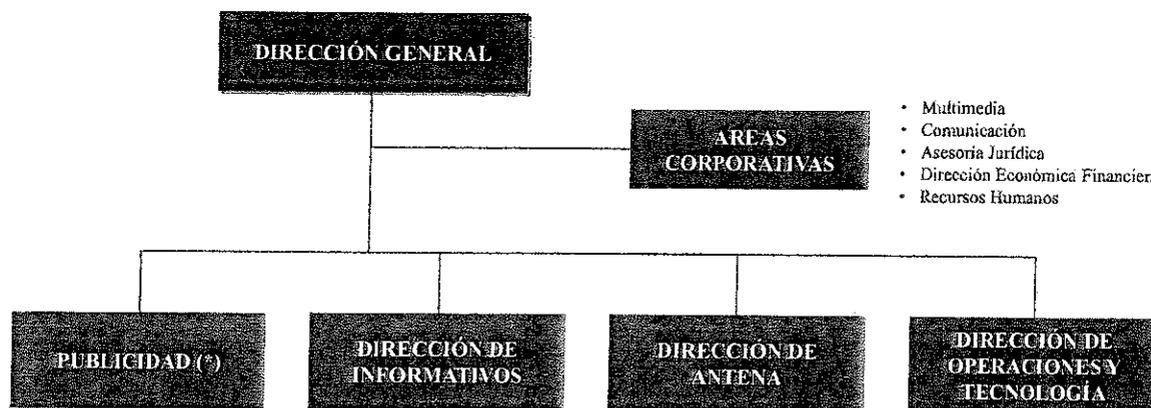
Con este objetivo, se ha procedido al estudio de modelos de referencia, con base en las experiencias acontecidas por diversas empresas del sector de medios de comunicación, y concretamente de diferentes grupos de televisión tanto a nivel nacional como europeo que han acometido procesos de revisión de sus estructuras en los últimos años.

De esta forma, se ha realizado un análisis de contraste de la estructura organizativa y funcional, así como de los procesos asociados de grupos de televisión de características similares en el mercado que permite identificar departamentos, áreas de actividad o procesos que, por sus características, se consideran potencialmente susceptibles de ser llevados a cabo por un proveedor externo especializado en la prestación de estos servicios. Desde un punto de vista global, con base en nuestro análisis se identifican tres grandes bloques en los que se clasifican los procesos según su naturaleza, sobre los cuales los distintos operadores actúan para tratar de dotar de flexibilidad a sus estructuras organizativas:



La tendencia generalizada en los modelos de producción de los operadores de radiotelevisión es la de permanecer con una plantilla interna reducida, manteniendo el control de los procesos y las decisiones estratégicas de la compañía, quedando los procesos más mecánicos, técnicos y operativos, en manos de proveedores externos que provean el servicio en función de las necesidades puntuales a lo largo del tiempo.

Desarrollando estos grandes bloques de forma estructurada, para exponer el modelo de referencia aplicado partimos de la distribución funcional de un operador de televisión en abierto, que adaptada a las características de Telemadrid sigue un esquema por direcciones como se muestra a continuación:



(\*) El área de publicidad no se considera dentro el análisis realizado como consecuencia de ser un servicio ya externalizado por Telemadrid a través de Multipark

A partir de esta configuración se establece el mapa de procesos de cada una de las direcciones, identificando, de acuerdo con las mejores prácticas del mercado de los modelos de televisión en abierto comparables, aquéllos cuyos servicios son potencialmente susceptibles de ser contratados en el mercado.

Adicionalmente, se lleva a cabo un proceso de dimensionamiento que tiene como objetivo la determinación de la plantilla interna adecuada a las necesidades operativas del nuevo modelo empresarial definido. Dicho proceso se fundamenta en la realización de una evaluación individualizada y pormenorizada de cada una de las Direcciones que integran la Compañía considerando los recursos asociados a cada uno de los procesos y funciones definidos para las mismas. El método utilizado ha sido la comparación de Telemadrid y Onda Madrid con un modelo de referencia creado a partir de un proceso comparativo sobre operadores de radiotelevisión generalistas nacionales, tanto públicos como privados y, en particular, de procesos recientes de creación de televisiones y/o optimización de las mismas.

De este modo, se realiza un proceso por el que se obtienen datos de cómo se están llevando a cabo en el mercado cada una de las funciones desarrolladas en los negocios de Televisión y Radio; es decir, analizando los diferentes modelos de televisión actuales se construye un “modelo medio” o modelo de benchmark, y se obtiene el esfuerzo en recursos que es necesario realizar para cumplir de forma eficiente con una determinada función o actividad. En definitiva, se construye un ratio que establece el esfuerzo concreto para el desarrollo eficiente de dicha actividad o función.

En general, la base de los ratios utilizados es el número de horas por FTE de cada categoría profesional necesario para obtener una hora de programación en parrilla. Adicionalmente, como complemento a este ratio base, se han utilizado otros ratios de referencia dependiendo de cada área dimensionada. Los ratios horarios empleados son de aplicación en aquellas áreas directamente relacionadas con las horas de producción de programas (redacción, producción, realización, etc.) o con la emisión.

Sin embargo existen otras áreas en las que la aplicación de ratios es poco efectiva, ya que están sujetas a determinados elementos (por ejemplo turnos, áreas que requieran un número de FTEs para un desempeño eficiente de la función o funciones que correspondan) que hacen inefectiva su aplicación. Para estas áreas se ha recurrido a un dimensionamiento basado en las mejores prácticas del mercado, considerando no un ratio horario, sino el ratio número de FTEs necesarios para desempeñar de manera eficiente y una determinada función o conjunto de funciones.

Caracterizado el conjunto de ratios asociados a cada actividad para el modelo de referencia, se procede a realizar el dimensionamiento de las distintas Direcciones de la Compañía, particularizando dichos ratios en función de la parrilla de emisión diseñada en el nuevo modelo empresarial y de otros factores correctores asociados a la operativa de la compañía.

Con base en lo anteriormente expuesto, se procede a detallar por Direcciones la nueva estructura organizativa y funcional que permite desarrollar el nuevo modelo empresarial:

#### **Dirección de Informativos:**

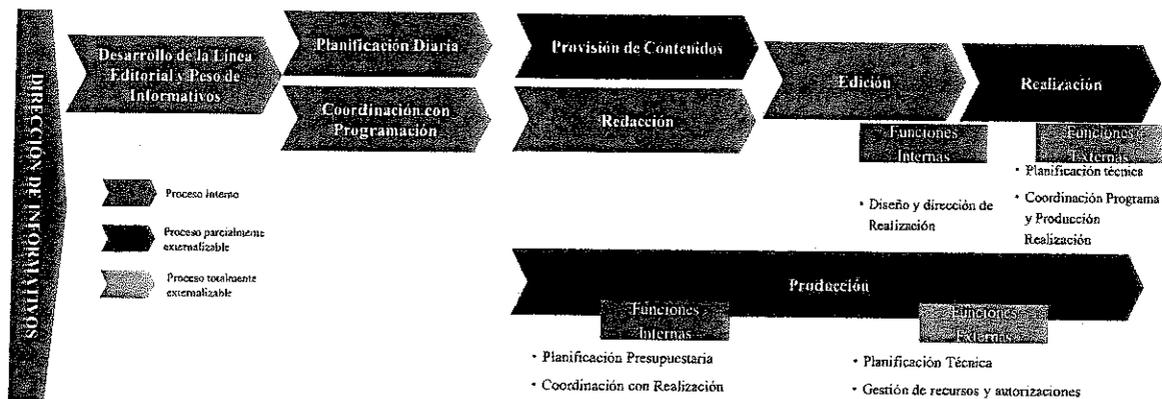
La Dirección de Servicios Informativos es la responsable de la producción de los programas de contenido informativo que Telemadrid ofrece en su programación diaria, siendo éstos los Telenoticias (TN1 y TN2), Diario de la Noche y Madrid Directo.

Se incorpora como parte del alcance en este área, todos los procesos asociados a la creación de noticieros, incluyendo deportes, y otros programas informativos, partiendo del desarrollo de la línea editorial de acuerdo con la estrategia definida por la dirección, así como la planificación y control, gestión de contenidos, coordinación y seguimiento de los recursos responsables de la redacción, edición, realización y producción de los programas.

El análisis realizado muestra que los operadores de televisión comparables consideran los servicios informativos una parte esencial dentro de la programación, dedicando un elevado porcentaje de las horas de emisión de sus parrillas.

A partir del estudio comparativo realizado se establece el siguiente mapa de procesos genérico óptimo:

### Mapa de procesos genérico óptimo de la Dirección de Informativos



Fuente: Elaboración Propia

El peso específico de los informativos en la parrilla de emisión y la importancia estratégica de los mismos, que en la mayoría de los casos manifiestan la estrategia editorial de los grupos, implica que los procesos asociados al establecimiento de la línea editorial, la planificación diaria y coordinación sean necesariamente internos.

Asimismo, se considera interno el proceso de edición, como consecuencia de la importancia para los distintos operadores de mantener el control de las decisiones sobre los contenidos (establecer criterios orientativos para la redacción, garantizar que se cumple con la línea editorial, estrategia e imagen de la cadena, dar estructura, formato y orden adecuado y coherente a las noticias llegadas de la redacción, etc.).

Por otra parte, los procesos y decisiones de carácter técnico y operativo asociados a la producción y realización de los programas informativos, se consideran susceptibles de externalización, existiendo en el mercado proveedores especializados en estos servicios, siempre respetando la esencia y las directrices marcadas por la Dirección de la Compañía en relación a la planificación presupuestaria y seguimiento de ambos procesos, decisiones que se mantienen internas bajo el control de la compañía.

El dimensionamiento de la plantilla asociada a dicha estructura funcional se ha efectuado con base en un ratio de eficiencia que relaciona las horas por FTE de cada categoría (redactor, editor, productor...) que son necesarias por una hora de emisión de los diferentes tipos de programas (TNs, Otros Programas informativos, DXT y Otros programas deportivos).

Con base en las premisas establecidas al comienzo de este epígrafe, se construye la siguiente estructura para la Dirección de Informativos de Telemadrid:

Estructura de la Dirección de Informativos de Telemadrid aplicando modelo de referencia			
Categoría	Naturaleza del servicio	FTEs internas	Coste de personal interno
<b>Total Dirección de Informativos</b>	Interno	8	774
Presentador	Interno	6	293
Editor	Interno	7	414
Redactor TN	Interno	12	637
Redactor DXT	Interno	8	537
Redacción Central	Interno	48	2.534
Productor	Parcialmente externalizable	1	62
Realizador	Parcialmente externalizable	1	57
<b>Total Telenoticias</b>		83	4.534
Director de programa	Externalizable	-	-
Presentador	Externalizable	-	-
Redactor	Externalizable	-	-
Productor	Parcialmente externalizable	1	62
Realizador	Externalizable	-	-
<b>Total Madrid Directo</b>		1	62
<b>Total Informativos (*)</b>		92	5.370

Fuente: Elaboración propia.

Costes en miles de euros.

(\*)Dentro de la Dirección de Informativos el modelo actual incluye 5 FTEs correspondientes a personal administrativo que en el modelo propuesto se consideran objeto de reorganización y dimensionamiento en un Pool conjunto que ofrezca servicio transversal a la organización.

Se establecen unas necesidades de personal interno de 92 FTEs, que asumirán, por tipología de programas a los que se asignan, las siguientes funciones:

A) Respecto a los Telenoticias (TN1, TN2, Diario de la Noche y DXT):

- Dirección: englobará la dirección del departamento, dirección adjunta y las distintas subdirecciones, no siendo óptimo comparar su estructuración con otros modelos al ser la organización de la Dirección una decisión muy concreta y específica de cada compañía.
- Presentadores: se considera que la decisión tanto del número como de las "caras" que se sitúen al frente de los distintos programas informativos está muy ligada a la estrategia e imagen de marca establecida internamente, por lo que se estiman necesarios los actualmente presentes en Telemadrid, sin acudir a análisis comparativos.
- Editores, redactores y coordinadores de telenoticias: este grupo engloba tanto las labores de edición de los contenidos, como la redacción final que se asocia a los contenidos generados en cada noticiario, es decir, son los equipos encargados de convertir los contenidos brutos en "noticias", consideradas

funciones eminentemente internas. Las tendencias actuales de comportamiento del consumo exigen unos informativos con un alto nivel de diferenciación en la edición, que personalice y refuerce los contenidos, con el fin de ofrecer un valor diferencial respecto al hecho en sí y un contenido atractivo a la audiencia. Desde un punto de vista metodológico, el dimensionamiento de este grupo se ha realizado en función de las horas de emisión establecidas en el nuevo modelo para los programas informativos TN1, TN2 y Diario de la Noche.

- Redactores de deportes: los redactores de contenidos deportivos se encargan en el modelo planteado de la elaboración de los contenidos del programa “DXT”, ya que este modelo no considera la producción de otros programas deportivos. Al estimar el dimensionamiento óptimo con base en el ratio horario corregido por las horas de emisión del espacio “DXT”, el resultado obtenido es el de una jefatura de deportes dimensionada, que pudiera trabajar funcionalmente unida a la redacción central.
- Redacción central: es un elemento crítico dentro de la Dirección de informativos, ya que es la generadora de todos los contenidos que posteriormente serán editados y emitidos en los distintos telenoticias, así como en el programa nocturno Diario de la Noche. Su dimensionamiento global se estima igualmente en función del número de horas de emisión de estos programas, y la naturaleza de estas funciones se establece como interna con base en la importancia estratégica de organizar, controlar y dirigir al equipo de periodistas que conforman este apartado. Desde un enfoque cualitativo, este conjunto de redactores ha de caracterizarse por el desarrollo de un perfil polivalente que sea capaz de adaptarse a la utilización de las herramientas disponibles para la redacción de los contenidos en función de la estructura en que los mismos lleguen al consumidor, en línea con la evolución tecnológica y los cambios del entorno.
- Productores y realizadores: con base en el modelo de referencia analizado en el punto anterior del presente documento, estas funciones de carácter técnico se han considerado para Telemadrid como susceptibles de externalización en relación a todo el desarrollo de la producción diaria de los programas (gestión óptima de recursos, gestión de solicitudes y autorizaciones, intercambios, contenidos FORTA, conexiones ENGs, etc.), así como en la realización de la pauta de transmisión o guion técnico y coordinación de la producción y montaje de informativos.

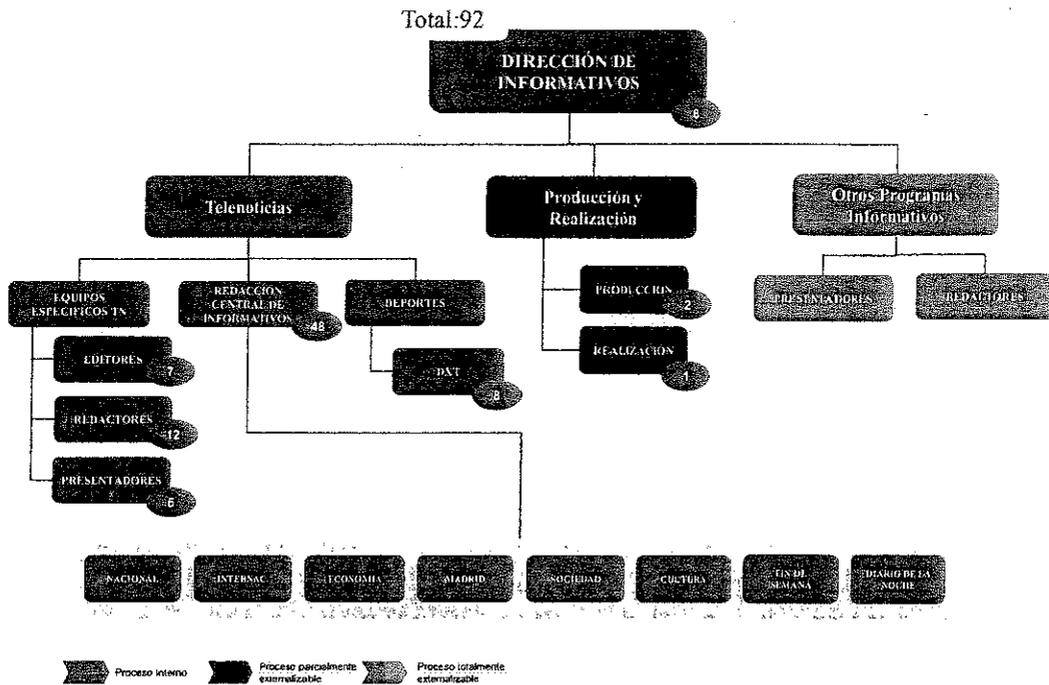
No obstante, del análisis realizado se desprende que, pese a que estas funciones sean de carácter externalizable, es necesario que la planificación presupuestaria de las mismas, el control de calidad de los trabajos desarrollado, así como cualquier otra decisión clave que afecte a los programas informativos en este ámbito sean decisiones adoptadas internamente. A estos efectos se definen las funciones de responsable del área de producción y realización, responsable de producción de informativos (telenoticias) y responsable de realización de los servicios informativos, que se encargarán de la supervisión, coordinación y control interno de los servicios externalizados.

#### B) Respecto a Madrid Directo:

El análisis de la configuración de los contenidos en el nuevo modelo empresarial de Telemadrid establece como único programa adicional de contenido informativo considerado en la parrilla el programa “Madrid Directo” bajo un modelo de producción propia externa, lo que implica que, como recursos internos asociados a dicho programa, se estima necesaria la presencia de un responsable de producción que, al igual que ocurre en el caso de los Telenoticias, realice una planificación y seguimiento económico de la producción del programa así como de la calidad del mismo.

El resto de funciones necesarias para su producción (dirección de programa, presentadores, redactores, productores y realizadores) se consideran un conjunto de tareas externalizables en un tercero que ofrezca a Telemadrid el “producto” final bajo las directrices establecidas por la compañía. Este planteamiento permite actuar, sin perder el control del contenido, a través del procedimiento de producción “llave en mano”, aprovechando los beneficios que el mercado especializado ofrece (sinergias, economías de escala, gestión eficiente de equipos, medios técnicos especializados, etc.).

Sobre la base de la descripción funcional y dimensionamiento óptimo de la plantilla de Informativos en el modelo anteriormente descrito, pasamos a exponer el organigrama funcional que finalmente configurará dicha Dirección:



Fuente: Elaboración Propia

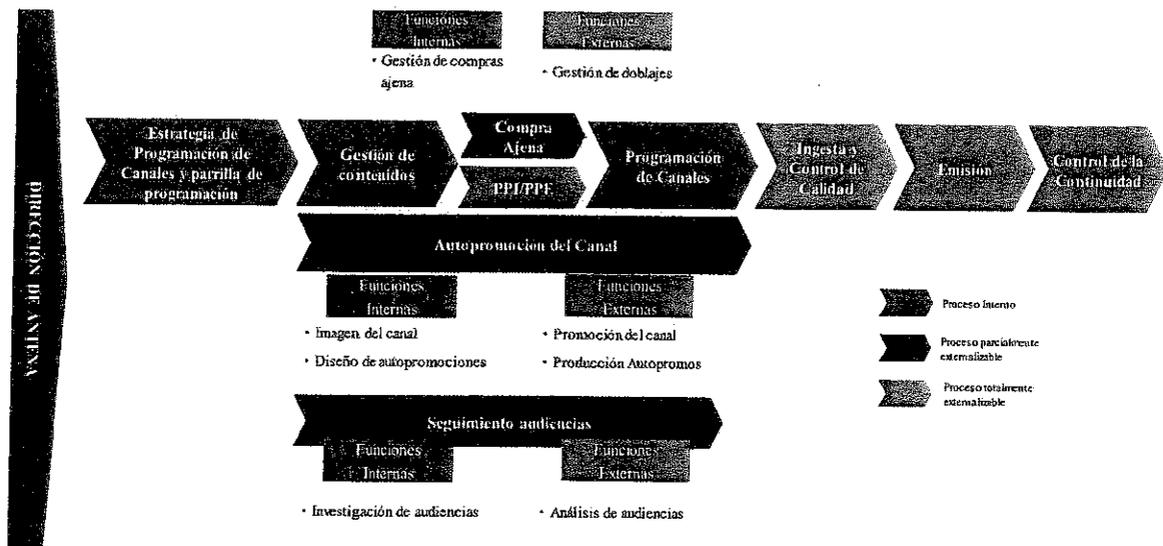
### Dirección de Antena:

La Dirección de Antena es la responsable de realizar principalmente las siguientes funciones:

- Definición y puesta en marcha de la estrategia de programación definida y configurar la rejilla de contenidos de los diferentes canales.
- Creación de los contenidos que no se incluyen dentro de la Dirección de Informativos, incluyendo las autopromociones, que en el modelo de contenidos adaptado abarca únicamente Madrileños por el Mundo.
- Gestión de la compra de producción ajena y el catálogo disponible.
- Asegurar la correcta ingesta, emisión y continuidad de los canales emitidos.

Con base en el estudio comparativo realizado se establece el siguiente mapa de procesos genérico óptimo dentro de la Dirección de Antena:

## Mapa de procesos genérico óptimo de la Dirección de Antena



Fuente: Elaboración Propia

El análisis de modelos comparables muestra que los procesos considerados como críticos dentro de la Dirección de Antena y que por tanto deben realizarse internamente son la dirección, gestión y coordinación de la estrategia de programación y la configuración de la parrilla. Asimismo se consideran procesos estratégicos la gestión de la compra de producción ajena y el análisis de las audiencias, tanto propias como de los competidores, como elementos críticos dentro de la estrategia de programación establecida y para la toma de decisiones.

En relación a los procesos asociados a la producción de programas, éstos se han gestionado históricamente por la mayoría de operadores de manera interna, pero en los últimos años la tendencia observada conduce a la adopción de modelos más externalizados buscando maximizar la flexibilidad de la organización, adaptada a los programas concretos que se desea realizar en cada horizonte temporal manteniendo internamente la dirección, el control y la gestión económica de los mismos. Este hecho conduce a una creciente generalización de un modelo de producción propia externa.

Los procesos de ingesta, emisión y control de la continuidad, cuyas funciones principales son realizar la orden de emisión a partir de las diferentes pautas de publicidad, programación y autopromociones recibidas y asegurar la continuidad de la señal emitida, requieren un elevado conocimiento técnico que no está ligado estrictamente al negocio propio de la televisión, por lo que, como se ha comentado desde un punto de vista teórico, al pertenecer al bloque de los medios técnicos y operativos, se considera posible realizar dicho servicio de forma más eficiente a través de proveedores especializados en el mercado.

La estructura interna óptima necesaria de acuerdo al modelo de referencia, se ha dimensionado atendiendo a la aplicación de fundamentalmente dos tipos de ratios:

- Ratios horarios que relaciona las horas de FTE necesarias para una hora de emisión de las categorías de redacción, producción y realización.
- Ratios en función de los FTEs necesarios para la realización de determinadas funciones o el número de canales a gestionar.

Aplicando el modelo de referencia a la realidad de la Dirección de Antena de Telemadrid se configura la siguiente estructura:

Estructura de la Dirección de Antena de Telemadrid aplicando modelo de referencia			
Categoría	Naturaleza del servicio	FTEs óptimas necesarias	Coste de personal interno
Dirección de Antena	Interno	2	190
Dirección de Programación y Emisión		7	450
Programación	Interno	4	256
Emisión y continuidad	Parcialmente externalizable	1	77
Análisis de audiencias	Interno	2	117
Dirección de Programas	Parcialmente externalizable	5	325
Autopromociones	Parcialmente externalizable	3	170
Gestión de Producción Ajena	Parcialmente externalizable	2	119
<b>TOTAL DIRECCIÓN ANTENA (*)</b>		<b>19</b>	<b>1.254</b>

Fuente: Elaboración propia

Costes en miles de euros

(\*)El modelo actual incluye dentro de la Dirección de Antena un total de 11 secretarías y empleados administrativo de apoyo cuyo dimensionamiento será analizado en un apartado posterior de este informe, proponiéndose la constitución de un servicio transversal que dé soporte a la totalidad de las áreas funcionales de la organización.

La Dirección de Antena, atendiendo a un dimensionamiento construido con base en modelos comparables de mercado, quedaría constituida por una plantilla interna de 19 FTEs, que asumiría las siguientes funciones:

#### **Dirección de Antena**

Engloba la dirección del departamento y la dirección adjunta, no siendo óptimo comparar su estructuración con otros modelos al ser la organización de la Dirección una decisión muy concreta y específica de cada compañía.

#### **Dirección de Programación y Emisión**

La Dirección de Programación y Emisión engloba las siguientes funciones:

- Programación: de acuerdo al carácter estratégico que conllevan las decisiones sobre la programación y la configuración de la parrilla, se establece que estas funciones deben realizarse internamente, con un dimensionamiento basado en un ratio de FTEs necesarios según el número de canales que se han de gestionar.
- Emisión y Continuidad: de acuerdo al modelo de referencia anteriormente analizado, se establece que estas funciones se pueden realizar de manera externalizada. No obstante, se considera necesario la asignación por parte de la Dirección de un responsable que garantice la calidad del servicio.

Los medios técnicos asociados a las funciones de emisión y continuidad conllevan un alto componente tecnológico. Debido a la complejidad estructural de dichos medios se considera que el proveedor responsable de la prestación del servicio utilice las instalaciones existentes.

Adicionalmente, debido a la creciente digitalización del sector existe una tendencia en el mercado que conduce hacia la simplificación de los procesos de ingesta y control de calidad por lo que se recomienda una estructura actualizada en este sentido de cara a garantizar un servicio más eficiente.

- Análisis de Audiencias: el modelo de referencia establece la necesidad de que estas funciones se realicen internamente, debido a la sensibilidad de la información manejada, crítica dentro de la estrategia de programación.

### **Dirección de Programas**

De acuerdo con el modelo de contenidos propuesto, la Dirección de Antena tiene la responsabilidad de determinar los términos de la ejecución del servicio externalizable para el programa de producción propia, "Madrileños por el Mundo". Esto supone que la carga de trabajo de la Dirección de Programas se vea sensiblemente reducida, lo que implica una disminución de la necesidad de recursos de personal asociado.

Adicionalmente, de acuerdo al modelo de referencia, la elaboración de dicho programa se realiza a través de un modelo de producción propia externa, que garantice un control y seguimiento de la calidad de la producción realizada y una correcta gestión económica del mismo. Todas las funciones asociadas a la redacción, producción y realización se consideran externalizables, pudiendo acudir al mercado para otorgar la concesión de la elaboración del "producto final" de acuerdo a las directrices establecidas por la compañía, a través de un contrato de producción "llave en mano".

### **Autopromociones**

Debido a la funcionalidad propia del departamento de Autopromociones y con base en el modelo de referencia se establece la necesidad de mantener interno el diseño de las mismas, dimensionado a partir de las horas de redactor necesarias para realizar una hora de emisión de autopromociones pudiendo acudir al mercado para la contratación de un proveedor externo responsable de la funciones de realización y producción del mismo, garantizando así una mayor flexibilidad en la organización.

### **Compras de Producción Ajena**

Las decisiones sobre las necesidades de compra de producción ajena se establecen como un pilar importante dentro del modelo de contenidos adaptado, por lo que se considera que la planificación y gestión de dichas necesidades así como la gestión del catálogo disponible sean funciones necesariamente internas.

Adicionalmente, con base en el modelo de referencia anteriormente explicado, se ha establecido la externalización de la gestión de las compras en relación a los doblajes.

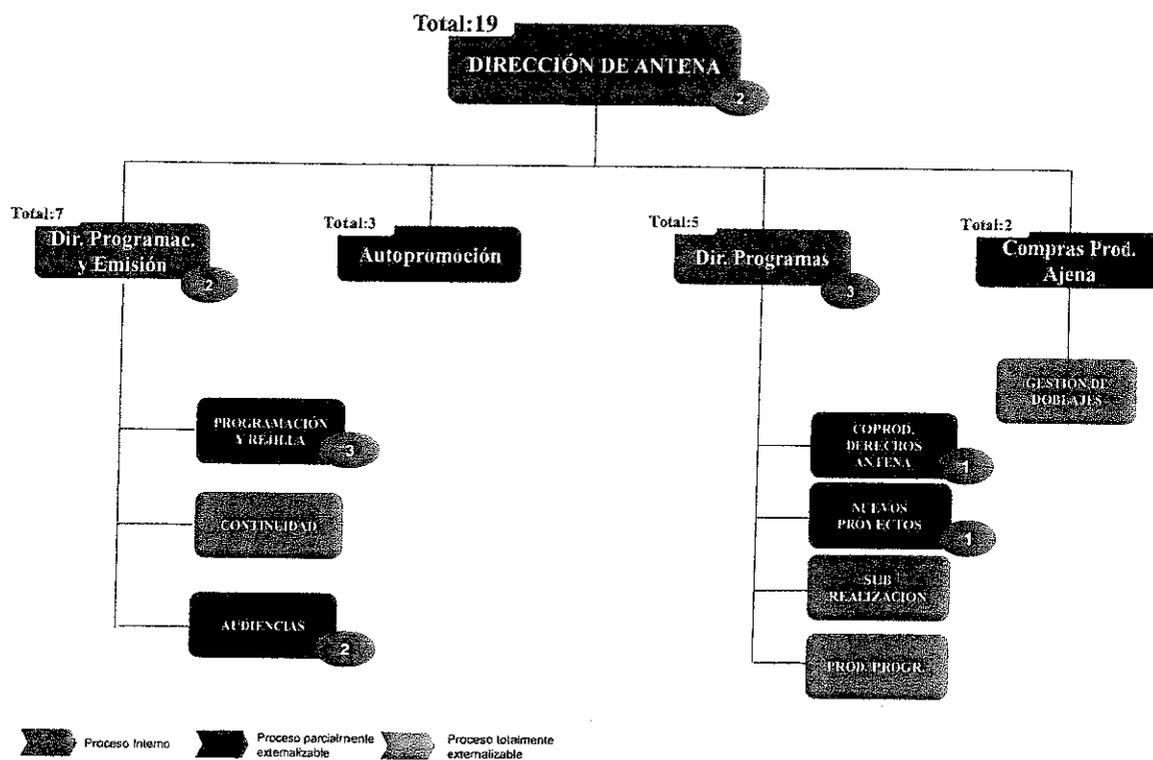
### **Marketing**

Como consecuencia de la reducida dimensión de la Dirección de Marketing se considera la existencia de una gestión más óptima a través de la realización de dichas funciones dentro de la Dirección de Comunicación, considerándose por tanto, la centralización de dicha Dirección.

### **Dirección Ajunta de La Otra**

Como se ha explicado en la definición del modelo de contenidos, se produce el cese de las emisiones de La Otra. Este hecho implica que no sea necesaria la existencia de dicha Dirección.

Sobre la base de la descripción funcional y dimensionamiento óptimo de la plantilla de la Dirección de Antena en el modelo propuesto, pasamos a exponer el organigrama que finalmente configurará dicha Dirección:



Fuente: Elaboración Propia

### Dirección de Operaciones y Tecnología:

La Dirección de Operaciones y Tecnología es la encargada de gestionar los recursos operativos y técnicos de explotación de la Compañía, dando soporte a la producción propia emitida por Telemadrid, producción que gestionan las Direcciones de Informativos y Antena.

Dentro de su estructura organizativa esta Dirección engloba, además de la dirección, las siguientes subdirecciones:

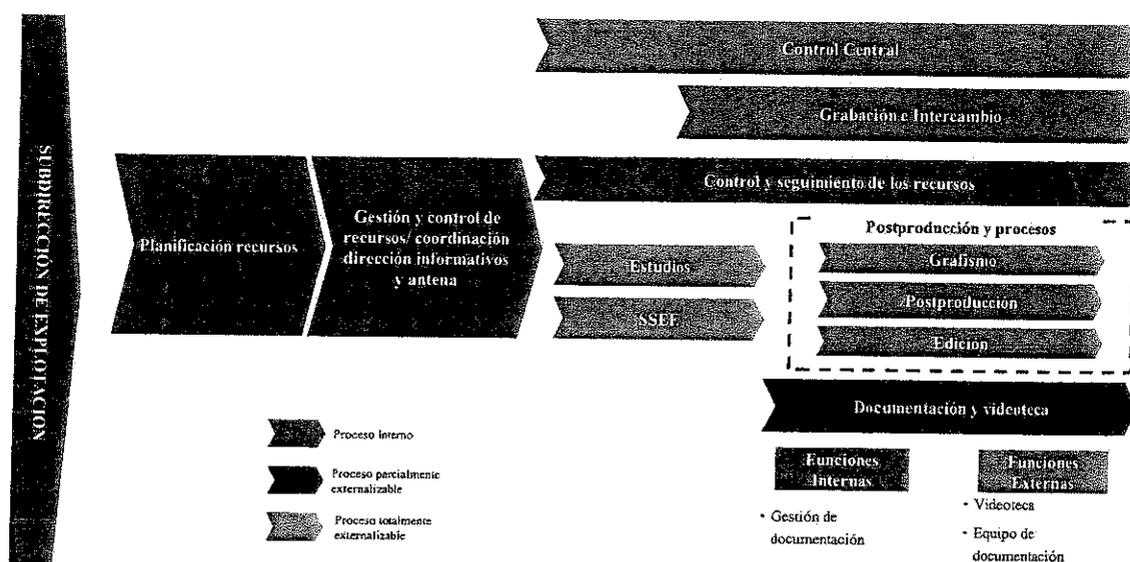
- Subdirección de explotación, que incluye las áreas de *Estudios* (montaje de decorados, iluminación, peluquería y maquillaje, y equipos de estudio con operadores de audio, regidores, supervisores de imagen, operadores de equipos complementarios, auxiliar de operaciones y programas, etc.); *Servicios Exteriores*, que engloba las áreas de operadores de cámara de estudio y ENG, auxiliares de operador de cámara, operadores de Unidades móviles, operadores de Enlaces y PEL; y *Postproducción y procesos*, que incluye las funciones de operación de edición, grafismo, postproducción, grabación e intercambios, y control central.
- Subdirección de Ingeniería, incluyendo las áreas de *Mantenimiento y diseño*, *Gestión técnica*, *Documentación* y *Proyectos*.
- Subdirección de Sistemas de Información, en la que se incluyen las áreas de *Arquitectura y Desarrollo* y *Operaciones e Infraestructuras*.

Debido a la magnitud de procesos y funciones asociados a esta dirección, se realiza el análisis de los procesos con base en la decisión que a continuación se expone. No obstante, en esta exposición queda fuera la Dirección del Área, la cual se dimensiona de idéntica manera a la que existe actualmente, con 4 FTEs, al ser una decisión estratégica de carácter interno de cada compañía y no susceptible de comparación.

## Subdirección de Explotación

Los procesos asociados a la Subdirección de Explotación de los modelos comparables analizados tienen asociadas las funciones de planificación, gestión, control, coordinación y seguimiento de todos los recursos técnicos disponibles, encargados de prestar el soporte necesario para la producción de los programas que se realizan de forma interna dentro de la Dirección de Informativos y la Dirección de Antena.

### Mapa de procesos genérico óptimo de la Subdirección de Explotación



Fuente: Elaboración Propia

El análisis del mapa de procesos muestra, como ocurría en las direcciones anteriormente analizadas, que se valora como parte intrínseca y necesaria los procesos asociados a la planificación, gestión y coordinación de los recursos, como mecanismo interno que garantiza un mayor control de los recursos asociados a los programas, y el control respecto a la "inteligencia del negocio" y la toma de decisiones clave.

Por su parte, los medios técnicos y operativos asociados requieren un alto grado de especialización, existiendo en el mercado proveedores de servicios audiovisuales, con el conocimiento y la experiencia necesaria, que aglutinan la prestación de todos los servicios de manera conjunta y adaptada a las necesidades de los operadores, para los cuales supone la posibilidad de obtener economías de escala como consecuencia de las sinergias operativas que ofrece la realización de estos servicios por parte de un tercero.

El proceso de documentación presta soporte de una manera horizontal a todos los medios técnicos, que aunque funcionalmente dependen de la Subdirección de Ingeniería, se enmarca dentro del mapa de procesos de la Subdirección de explotación, valorándose como función interna dentro del proceso la gestión de la documentación, y como función externalizable el equipo de documentación y la videoteca.

Aplicando el modelo de referencia y lo establecido en las premisas del modelo, a la realidad del área de Explotación se configura la siguiente estructura:

Estructura de la Dirección de Operaciones de Telemadrid aplicando modelo de referencia			
Categoría	Naturaleza del servicio	FTEs óptimas necesarias	Coste de personal Interno
Postproducción y Procesos	Parcialmente externalizable	5	278
Estudios	Parcialmente externalizable	4	242
Servicios Exteriores	Parcialmente externalizable	3	161
<b>Total Explotación</b>		<b>12</b>	<b>681</b>

Fuente: Elaboración propia.

Costes en miles de euros.

En el área de Explotación es posible, con base en el modelo de referencia, la externalización de todos los servicios prestados en relación a los recursos técnicos encargados de prestar el soporte necesario para la producción de los programas que se realizan de forma interna dentro de la Dirección de Informativos y la Dirección de Antena (servicios exteriores, estudios, operación de edición, postproducción y grafismo, control central, grabación e intercambios, etc.).

Pese a tratarse, según el modelo de producción explicado, de un área externalizable, es necesario configurar un equipo con los recursos internos necesarios para establecer las funciones de Dirección y control de calidad. Cada persona se encargará de llevar a cabo por un lado la Dirección del área de la que sea responsable gestionando las actuaciones que marquen el devenir de su área y por otro lado realizará el control de calidad del servicio externalizado realizando la selección y el seguimiento al proveedor del servicio. A estos efectos se definen las funciones internas que configurarían las siguientes subáreas:

- Estudios: se establece una estructura interna constituida por un responsable de estudios, y dos responsables de la gestión de los platós, los decorados, la iluminación, etc. Adicionalmente se designa un encargado de la gestión y el seguimiento de la actividad de Control Central.
- Servicios Exteriores: Equipo de Dirección y seguimiento del Área de Servicios Exteriores formado por un responsable de Área, un responsable de ENGs, y un responsable de la gestión de los Enlaces y las Unidades Móviles.
- Postproducción y procesos: en esta subárea la estructura para realizar las funciones comentadas contaría con un responsable de servicio, un responsable de grafismo, un responsable de postproducción, un responsable de grabación e Intercambios y un responsable de edición en cabina.

Los medios técnicos físicos asociados a los servicios de explotación externalizables se configuran de la siguiente manera:

- Medios Técnicos asociados al área de Estudios: Se considera en el supuesto de externalización de estos servicios que lo óptimo sería la realización de las emisiones desde el edificio que Telemadrid tiene en propiedad en la Ciudad de la Imagen donde tiene su sede. En consecuencia se plantea la utilización de los estudios actuales por el proveedor de los servicios externalizados para la grabación de los programas que permanecen bajo el modelo de producción propia de la siguiente manera:
  - Estudio 3: destinado diariamente a la grabación de los Telenoticias.
  - Estudio 2: destinado de lunes a viernes a la grabación del programa informativo “Madrid Directo”.
  - De esta manera, se concluye que los Estudios 1 y 4 quedarían desprovistos de utilidad produciéndose adicionalmente una infrautilización del Estudio 2 al destinarse únicamente a la grabación de 90 minutos al día en él y por tanto, se propone el arrendamiento de los mismos.

- Medios Técnicos asociados al área de Servicios Exteriores: El tratamiento considerado para los activos utilizados actualmente por Telemadrid es el siguiente:
  - Equipos ENG: aplicando el modelo de referencia en el que la función de operador de cámara queda externalizada, no se precisa mantener los equipos técnicos asociados, de manera que se propone la enajenación de los equipos con el fin de solventar este aspecto.  
En cuanto a los vehículos de los que la Compañía hace uso en su actividad de ENG, la mayor parte de los mismos se encuentran bajo régimen de renting quedando el resto bajo régimen de propiedad. En el supuesto de externalizar los ENGs, éste sería un asunto a tratar en la negociación con el proveedor de la externalización.
  - Unidades móviles: como se comenta en el epígrafe 5.1 la producción propia se reduce considerablemente. En este sentido se suprime el servicio adecuándolo al nuevo modelo sin retransmisiones. Se propone por tanto la enajenación de las mismas.
  - Enlaces y PEL: en el modelo de contenidos adaptado se suprime el servicio de PEL. En consecuencia se propone la enajenación del equipo. Los enlaces se continúan utilizando en los Telenoticias.
- Medios Técnicos asociados al área de Postproducción y Procesos: Los activos asociados a los servicios de grafismo, postproducción, grabación e intercambios, y cabinas de edición, se ponen al servicio de los proveedores del servicio.

### Subdirección de Ingeniería

El mapa de procesos de la Subdirección de Ingeniería conlleva las funciones de definición y mantenimiento de la arquitectura tecnológica asociada a la operativa de los sistemas de producción audiovisual de la compañía y la elaboración del presupuesto, así como la gestión del mismo y de la demanda de las necesidades existentes. Adicionalmente gestiona el control y seguimiento para la realización de nuevos proyectos.

#### Mapa de procesos genérico óptimo de la Subdirección de Ingeniería



Fuente: Elaboración Propia

En línea con el análisis de compañías comparables se consideran internos los procesos de gestión de la demanda y proyectos y por el contrario las funciones de mantenimiento y diseño técnico, al tratarse de funciones de carácter más operativo, en línea con los medios técnicos y operativos de la Subdirección de Explotación, son susceptibles de ser externalizadas.

Aplicando el modelo de referencia al área de Ingeniería se constituye la siguiente estructura:

Estructura del Área de Ingeniería de Telemadrid aplicando modelo de referencia			
Categoría	Naturaleza del servicio	FTEs óptimas necesarias	Coste de personal interno
Mantenimiento y Diseño	Parcialmente externalizable	4	250
Gestión Técnica	Interno	2	139
Documentación	Parcialmente externalizable	2	119
Proyectos	Interno	2	134
<b>Total Ingeniería</b>		<b>10</b>	<b>642</b>

Fuente: Elaboración propia.

Costes en miles de euros.

En la Subdirección de Ingeniería conforme a lo establecido en el modelo de referencia se considera la configuración de una estructura interna que cuente con el personal que aporta el conocimiento de la ingeniería de la organización de forma que exista un equipo interno multidisciplinar que gobierne tecnológicamente la compañía. Por otro lado, se considera externalizable los niveles de operaciones, quedando bajo la supervisión de la estructura interna mencionada. Esta estructura se configura por áreas de la siguiente manera:

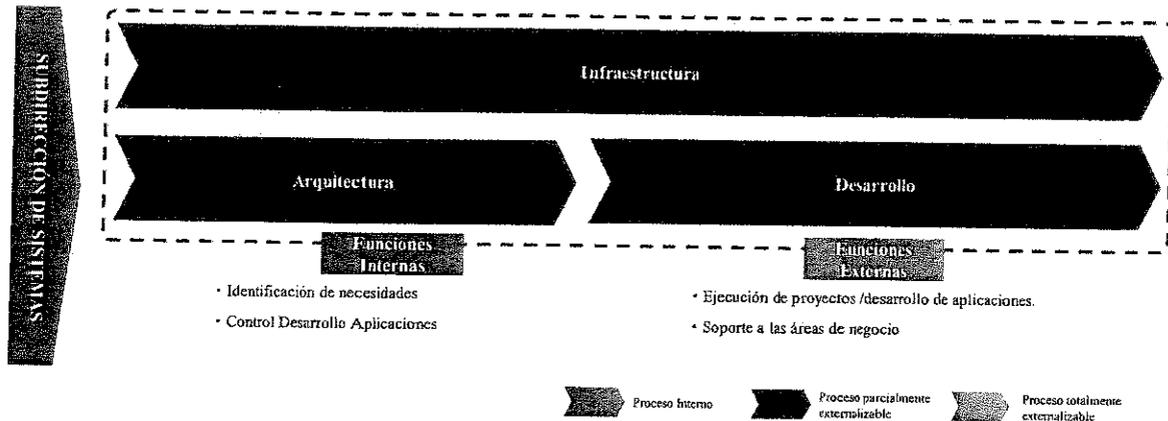
- **Área de Mantenimiento y Diseño Técnico:** Se constituye un equipo con la siguiente plantilla:
  - Un responsable de Área, que dirija al proveedor externo del servicio y al equipo interno estableciendo las políticas de mantenimiento y diseño de la ingeniería de continuidad de la cadena y de todo el equipamiento del cual depende el adecuado funcionamiento de la operativa de Telemadrid (salas de producción, edición, verificación, control central, platós, etc.).
  - Tres Coordinadores para el mantenimiento de primer nivel realizado por el proveedor externo.
- **Área de Documentación,** que cuente con dos encargados que se especifican a continuación:
  - Un responsable de Documentación y un encargado de coordinar la gestión para la realización externa de la documentación de los Telenoticias, Diario de la Noche, de Madrid Directo, y de Madrileños por el Mundo además de toda la documentación de la producción ajena.

La función de videoteca queda totalmente externalizada al haber sido parcialmente digitalizado el archivo de vídeo, habiéndose reducido drásticamente en consecuencia esta actividad.
- **Área de Gestión técnica,** que cuente con dos recursos internos que lleven a cabo la gestión técnica y el controlling.
- **Área de Proyectos,** con una estructura interna que cuente con dos recursos que se encarguen del control y seguimiento en la ejecución de nuevos proyectos y de los recursos externalizados.

### Subdirección de Sistemas de Información

El mantenimiento de los sistemas y la solución de incidencias tecnológicas, el apoyo a las necesidades de transformación de la organización y desarrollo y actualización del soporte tecnológico son las principales funciones asociadas al mapa de procesos de la Subdirección de Sistemas de la Información genérico óptimo resultante del análisis de las empresas comparables del sector.

## Mapa de procesos genérico óptimo de la Subdirección de Sistemas de la Información



Fuente: Elaboración Propia

Se establecen como necesariamente internas las funciones de diseño de la arquitectura de los sistemas, y la identificación y control de las necesidades detectadas, siendo la ejecución de los proyectos desarrollados y las tareas de soporte procesos con un elevado componente tecnológico, y un alto grado de especialización en las funciones a realizar, garantizando una mayor eficiencia la subcontratación de dichos servicios.

Aplicando el modelo de referencia a la realidad del área de Sistemas de Información, la configuración del área sería la siguiente:

Estructura del Área de Sistemas de Información de Telemadrid aplicando modelo de referencia			
Categoría	Naturaleza del servicio	FTEs óptimas necesarias	Coste de personal interno
Arquitectura y Desarrollo	Parcialmente externalizable	4	237
Operaciones e Infraestructuras	Parcialmente externalizable	4	217
<b>Total Sistemas de Información</b>		<b>8</b>	<b>455</b>

Fuente: Elaboración propia.

Costes en miles de euros.

La Subdirección de Sistemas de Información en la actualidad es un área que se encuentra parcialmente externalizada en lo que respecta a Construcción de Servicios y Soporte a Usuarios.

En esta misma línea y teniendo en cuenta la tendencia seguida por los operadores de referencia, se considera externalizable los niveles de operación dejándose interno el personal que aporta el conocimiento de los sistemas de información de la organización. En este sentido, el equipo interno se configura por áreas de la siguiente manera:

- **Arquitectura, Desarrollo, y Mantenimiento de aplicaciones:** El personal interno forma un equipo integrado por las siguientes personas y con los siguientes cometidos:

- Un responsable de Área, y un responsable de arquitectura encargados de definir la arquitectura tecnológica de la compañía incluyendo el Plan Director de Sistemas, asegurándose de que distintos procesos de negocio de Telemadrid estén soportados tecnológicamente y elaborar y gestionar el presupuesto asociado a ello. Adicionalmente establecen y llevan a cabo las políticas necesarias para el correcto mantenimiento de las aplicaciones.
- Un responsable de demanda que establezca y gestione los canales de comunicación de la demanda de requerimientos de las áreas, y gestione los niveles de servicio (SLA) y proveedores, y
- Un responsable de desarrollo, encargado de desarrollar y ejecutar los proyectos necesarios para dar cobertura a las necesidades y requerimientos de las áreas usuarias.
- **Infraestructura y Seguridad:** En esta área se construye un equipo que cuenta con la siguiente plantilla interna:
  - Un responsable de Área, que se encargue de la dirección del área estableciendo el modelo de infraestructuras de Telemadrid en lo que respecta al hardware, almacenamiento, backup y comunicaciones definiendo e implantando las políticas de utilización de las mismas,
  - Un responsable de infraestructura, que se encargue de impulsar y canalizar la innovación tecnológica en infraestructuras, y establecer políticas y mecanismos tecnológicos que garanticen la seguridad de acceso a los sistemas de Telemadrid,

Dos responsables que gestionen el mantenimiento de primer nivel, que establezcan la estrategia y procedimientos para la operación y mantenimiento específico de los sistemas y gestionen todas las licencias de Hardware, Software y bases de datos del área.

Una vez analizadas las tres subdirecciones, con base en el modelo de referencia analizado, la Dirección de Operaciones y Tecnología se configuraría como se muestra a continuación:

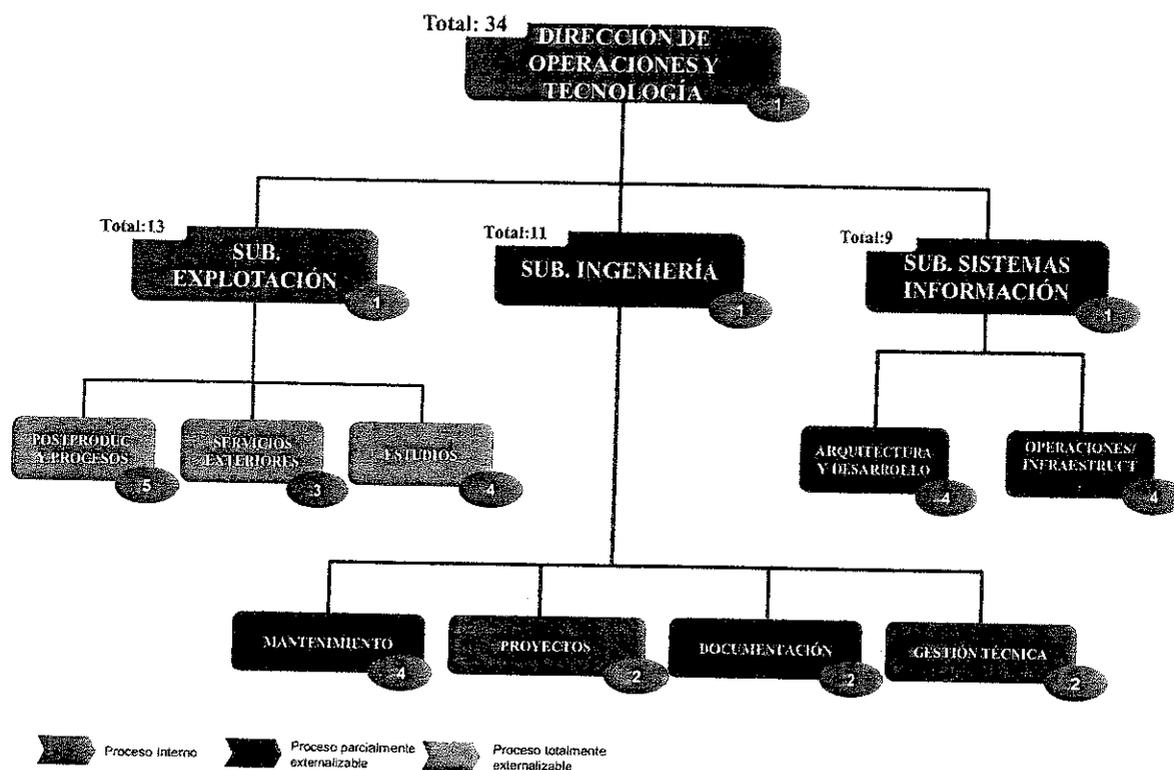
<b>Estructura de la Dirección de Operaciones de Telemadrid</b>		
<b>Categoría</b>	<b>FTEs óptimas necesarias</b>	<b>Coste de personal Interno</b>
Total Dirección	4	370
Total Explotación	12	681
Total Ingeniería	10	642
Total Sistemas de Información	8	455
<b>TOTAL DIRECCION DE OPERACIONES Y TECNOLOGIA (*)</b>	<b>34</b>	<b>2.148</b>

Fuente: Elaboración propia.

Costes en miles de euros.

(\*)Dentro de la Dirección de Operaciones el Modelo Actual incluye 8 FTEs correspondientes a personal administrativo que en el Modelo Propuesto se consideran objeto de reorganización y dimensionamiento en un Pool conjunto.

De acuerdo con el modelo de referencia sobre el que trabajamos, y sobre la base de la descripción funcional y dimensionamiento óptimo de la plantilla de la Dirección de Operaciones y Tecnología, pasamos a exponer el organigrama funcional que finalmente configuraría dicha Dirección:



Fuente: Elaboración Propia

## Áreas Corporativas

Las áreas corporativas consideradas para nuestro análisis engloban los procesos asociados a las Direcciones de Multimedia, Comunicación, Asesoría Jurídica, Recursos Humanos y Económico Financiera.

### Dirección de Multimedia

Los procesos asociados a esta Dirección, encargada fundamentalmente de la generación, edición y publicación de contenido web, son considerados como procesos internos ya que determinan y transmiten al público el posicionamiento y la imagen de marca, suponiendo un fuerte peso dentro de la estrategia global de la organización. Este área es considerada por la totalidad de los modelos comparables como una palanca estratégica de desarrollo del negocio debido a la rápida evolución de las nuevas tecnologías y a su creciente impacto en el sector de los medios de comunicación, por lo que el control sobre dicha área es considerado clave en relación al posicionamiento de los distintos operadores y el desarrollo de fuentes de ingresos alternativas.

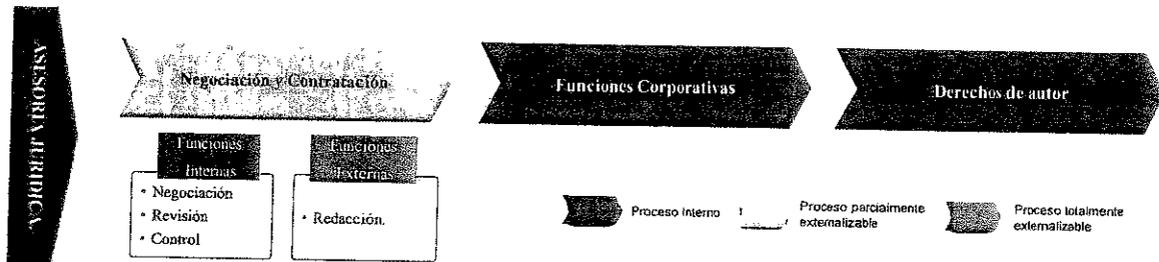
### Dirección de Comunicación

Esta área determina las necesidades de comunicación de la Organización, con el fin de proponer y desarrollar estrategias, planes y programas para el establecimiento y mantenimiento de los canales de comunicación corporativa. Al igual que en el caso anterior, esta Dirección se configura como esencialmente interna al constituir un núcleo de decisiones estratégicas de la Compañía.

## Dirección de Asesoría Jurídica

Los procesos llevados a cabo desde esta área se basan en el apoyo y asesoramiento a la Dirección en los aspectos legales que así lo requieran, así como en la interlocución y colaboración con las entidades de derechos audiovisuales.

### Mapa de procesos genérico óptimo de la Dirección de Asesoría Jurídica



Fuente: Elaboración Propia

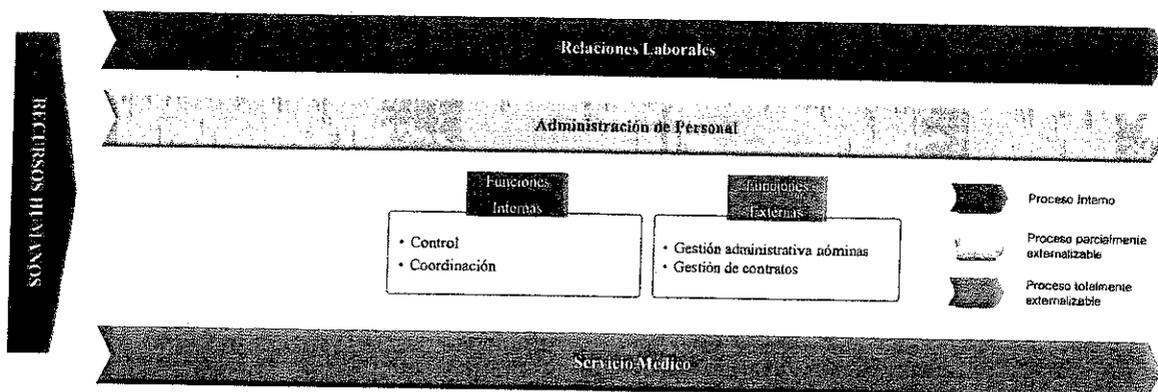
Como procesos esencialmente internos, los operadores de mercado mantienen las funciones jurídicas corporativas tales como la preparación de Consejos, Juntas, elaboración de reglamentos y demás documentos internos, etc. Asimismo, se mantiene el control de las negociaciones efectuando la revisión de las condiciones de contratación incorporadas y el seguimiento de los distintos procesos de adquisición de derechos audiovisuales u otros servicios.

Se identifican por el contrario, como susceptibles de acudir al mercado para su contratación, aquellos servicios específicos cuya demanda puede venir determinada en función de necesidades puntuales (como son la asistencia, asesoramiento y representación en litigios, o asistencia en los distintos procesos de negociación en los que la compañía se vea involucrada), manteniendo los procesos relacionados con las labores de control, coordinación e interlocución de forma interna.

## Dirección de Recursos Humanos

Los procesos asociados a la Dirección de Recursos Humanos se basan en la contratación, formación, gestión y retención del personal de la Compañía.

### Mapa de procesos genérico óptimo de la Dirección de Recursos Humanos

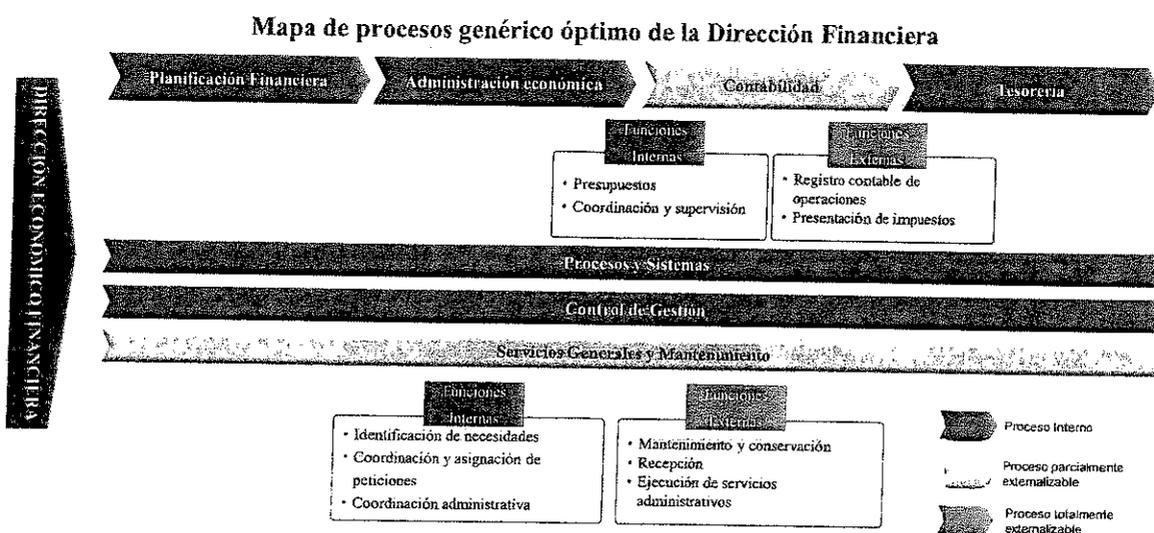


Fuente: Elaboración propia

Los modelos de referencia analizados muestran que del total de procesos, el servicio médico y la gestión administrativa son susceptibles de ser desarrollados por personal externo, capaz de aportar niveles más elevados de conocimiento y experiencia, mientras que las funciones atribuidas al proceso de relaciones laborales, que incluyen la gestión, negociación y resolución de incidencias con los empleados, así como la coordinación y supervisión de la administración de personal, se realizan de forma interna.

### Dirección Económico-Financiera

Esta área abarca los procesos relacionados con el diseño y viabilidad económico-financiera de la Compañía, así como con su control presupuestario. Adicionalmente tiene atribuida una función de soporte transversal al resto de los departamentos, proporcionando a la totalidad de la organización servicios generales y de mantenimiento.



Fuente: Elaboración Propia

Las funciones relacionadas con la planificación y control de los recursos financieros, así como las vinculadas a los presupuestos de gestión son realizadas internamente en los modelos comparables.

Sobre la base de los modelos analizados, se consideran parcialmente externalizables los servicios generales y la contabilidad de la Compañía, siempre y cuando se mantengan dentro de la organización responsables encargados de la planificación, coordinación y supervisión de estas actividades. La existencia de empresas externas con un alto grado de especialización permite obtener economías de escala, recibiendo a su vez un servicio más adaptable a las necesidades cambiantes de la Compañía.

De acuerdo con el modelo de referencia sobre el que se basa la flexibilización de la plantilla, la dimensión definida para las áreas corporativas de Telemadrid se presenta resumida de la siguiente forma:

Estructura de las Áreas Corporativas de Telemadrid aplicando modelo de referencia			
Categoría	Naturaleza del servicio	FTEs óptimas necesarias	Coste de personal interno
Dirección y Subdirección	Interno	2	275
Multimedia	Interno	11	624
Dirección de estudios	Interno	1	117
Asesoría Jurídica	Interno	3	262
Comunicación	Interno	3	191
RRHH	Parcialmente externalizado	2	155
<b>Total Económica-Financiera</b>		<b>16</b>	<b>1.010</b>
Dirección Económico-financiera	Interno	1	120
Control de gestión	Interno	1	59
Procesos y sistemas	Interno	1	59
Administración eco. product.	Interno	2	155
Contabilidad	Interno	6	323
Tesorería	Interno	1	60
SSGGy mantenimiento	Parcialmente externalizado	1	234
<b>TOTAL CORPORATIVO (*)</b>		<b>38</b>	<b>2.634</b>

Fuente: Elaboración propia

Costes en miles de euros

(\*) El modelo actual incluye dentro de las áreas corporativas un total de 19 secretarías y empleados administrativo de apoyo cuyo dimensionamiento será analizado en un apartado posterior de este informe, proponiéndose la constitución de un servicio transversal que de soporte a la totalidad de las áreas funcionales de la organización.

A continuación se detalla, por direcciones, el personal interno que, según el modelo de referencia, se mantiene interno, así como sus funciones y las bases de su dimensionamiento.

### Dirección General y Dirección de Estudios

La estructura planteada parte del establecimiento de las figuras de Director y Subdirector General, las cuales quedan definidas de igual forma que en el modelo actual de Telemadrid, al considerar que en este punto no existen modelos comparables por ser una decisión intrínseca a la propia organización y sus características.

Adicionalmente, cabe la posibilidad de que la Dirección de la Compañía se plantee englobar entre sus funciones las tareas propias de la Dirección de Estudios, que fundamentalmente consisten en la asistencia en la preparación de informes y documentación a presentar ante los distintos organismos.

### Dirección de Comunicación

La determinación del dimensionamiento en esta área parte de la existencia de un único canal y marca, lo cual genera unas necesidades, según modelos comparables de mercado de empleados diferenciados para la realización de las siguientes funciones:

- Planificación y desarrollo de la estrategia de comunicación de la cadena.
- Promoción de las políticas de responsabilidad social y generación de notas de prensa y comunicados internos.

- Definición de las políticas para la creación y desarrollo de la marca televisiva, que identifique a la cadena frente a su audiencia objetivo y la posición frente a sus competidores.

De acuerdo al modelo de referencia, las funciones desarrolladas desde la Dirección de Comunicación se desarrollan por personal interno dado que éstas marcan tanto la identidad corporativa como las señas de identidad de la cadena, suponiendo un peso significativo dentro de la estrategia global de la Compañía.

### **Dirección de Multimedia**

De acuerdo a los objetivos estratégicos de la cadena de consolidarse como una televisión en plena interacción con los nuevos medios y dado que un fuerte posicionamiento en las plataformas multimedia puede aportar valor a la estrategia de contenidos global de la cadena y apoyar el cumplimiento de la función de servicio público, se ha considerado que debe mantenerse el actual dimensionamiento del departamento, compuesto en la actualidad por un director, un community manager, tres técnicos de web y un equipo de seis redactores.

Las funciones realizadas desde esta Dirección, en consonancia con los modelos comparables, se consideran internas en la estructura de la Compañía, al entender el área de multimedia como una palanca estratégica de desarrollo del negocio.

Este planteamiento de mantener el dimensionamiento actual está en línea con las actuaciones del resto de operadores de televisión, ya que se prevé que el área de Multimedia en las distintas compañías experimente un crecimiento en los próximos años sujeto a la evolución de los hábitos de consumo y a los avances tecnológicos.

### **Dirección de Asesoría Jurídica**

Se considera la siguiente distribución de empleados internos y tareas asociadas, de acuerdo a las mejores prácticas del sector:

- Director para la gestión de funciones corporativas de asesoría jurídica, cuyas labores incluyen la preparación de consejos de administración, gestión de estatutos y reglamentos del consejo; así como para la coordinación y control del asesoramiento legal a la organización.
- Letrado, encargado de la asistencia en negociaciones, revisión y redacción de condiciones generales de contratación.
- Técnico administrativo para realizar las labores de interlocución y seguimiento con las entidades de gestión de derechos de autor.

### **Dirección de Recursos Humanos**

La Dirección de Recursos Humanos engloba funciones muy diversas en relación con la gestión del personal de la Compañía. Dentro de las mismas y, en base a referencias de mercado, proponemos la consideración de las siguientes funciones como esencialmente internas:

- Una dirección que asuma la gestión de las relaciones laborales entre trabajadores y empresa, fomente la creación de un buen clima social y lo formalice a través del convenio.
- Una figura responsable de la administración de personal que coordine y controle la gestión administrativa de la misma.

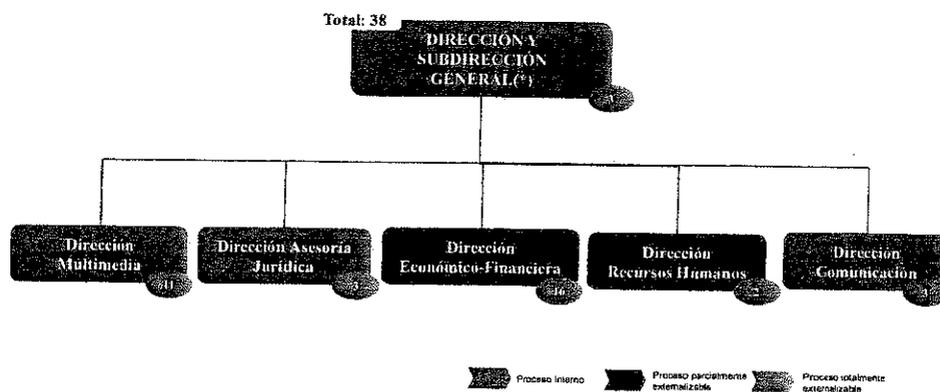
El resto de servicios pertenecientes a esta Dirección como son el servicio médico y la totalidad de las tareas administrativas de gestión de nóminas y contrataciones (gestión de altas y bajas de contratos, cálculo de la fiscalidad en el ámbito laboral, cálculo de cotizaciones del régimen general de la Seguridad Social y gestión de la retribución flexible), se consideran susceptibles de externalización, al no ser considerados claves en el desarrollo del negocio de Telemadrid, y existir en el mercado proveedores especializados en estos servicios que pueden ofrecerlos de forma óptima.

## Dirección Económico-Financiera

La Dirección Económico Financiera engloba, según las mejores prácticas del sector, las siguientes funciones internas, con unas necesidades de personal asociado según se detalla a continuación:

- Dirección de departamento, cuyas responsabilidades incluirán la planificación financiera del Ente y sus sociedades, así como la supervisión y coordinación del departamento.
- Coordinación del control de gestión, que centrará las actividades de reporting y cierres analíticos, apoyo en la elaboración de presupuestos y análisis del desempeño.
- Coordinación de procesos y sistemas, que se encargará de la coordinación, supervisión y gestión de los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones económico financieras, así como de dar soporte a los usuarios de dichas plataformas.
- Administración económica de la producción: Para el dimensionamiento de esta área se ha tomado en consideración que el volumen de trabajo asociado a la tramitación de gastos relacionados con la producción de programas será reducido debido a que en el nuevo modelo de programación sólo se realizarán de forma interna los informativos. De esta forma, se estima la necesidad de un empleado para el desarrollo de las tareas de apoyo y coordinación en la tramitación de gastos relacionados con la producción de programas, y un empleado adicional para la gestión y seguimiento del resto de contratos y para la coordinación en la tramitación de gastos e inversiones.
- Departamento de contabilidad: Debido a que el manejo de herramientas de gestión especializadas y adaptadas a las particularidades de la Compañía exige la necesidad de personal conocedor de las características intrínsecas del servicio en Telemadrid y la necesidad de tener un constante grado de coordinación con el resto de áreas, se mantiene interno en el nuevo modelo empresarial este departamento. El dimensionamiento de este departamento se ha realizado utilizando como indicador de eficiencia el ratio que relaciona la carga de trabajo por FTE dedicada a cada tarea, considerando como la eficiencia objetivo, la media entre diversas compañías del sector que operan con un sistema informático similar al de Telemadrid.
- Responsable de tesorería, encargado de la gestión del excedente de tesorería y del control, registro de las operaciones bancarias llevadas a cabo por la sociedad y gestión de la caja.
- Servicios generales: de acuerdo al modelo de referencia, la tendencia es la contratación de un proveedor externo que realice las actividades de mantenimiento y conservación del edificio, así como la atención de las necesidades surgidas relacionadas con los servicios generales (recepción, almacén, flota de vehículos). No obstante y a pesar de la externalización del servicio, se considera necesario mantener un mínimo personal interno, para realizar las labores de detección de necesidades y búsqueda de proveedores, planificación y supervisión de los servicios externalizados, y recepción y asignación de peticiones.

Sobre la base de las consideraciones anteriormente mencionadas, se establece el siguiente organigrama funcional para las áreas corporativas:



Fuente: Elaboración Propia

### Personal de administración y secretariado

Una vez dimensionada la plantilla acorde a las premisas establecidas para el nuevo modelo empresarial de Telemadrid, se procede a diseñar la constitución de un pool transversal de administración y secretariado que proporcione servicio a la totalidad de las áreas funcionales de la organización. De esta forma, se consigue una mejor asignación de recursos, minimizando las ineficiencias derivadas de tener recursos ociosos que son consecuencia de una configuración excesivamente compartimentada de las tareas.

Este dimensionamiento se ha calculado sobre los siguientes criterios contrastados con modelos comparables de mercado. Adaptando este análisis a las peculiaridades de Telemadrid se deriva que el número total de FTEs necesario para el cumplimiento de estas funciones, asciende a 15:

- Sólo se asignan secretarías personales a la Dirección General.
- Para el resto de directores de departamento se establece un criterio basado en la creación de un pool de secretariado compartido.
- Las necesidades de personal administrativo se estiman en función de la carga administrativa media de cada departamento.

Con base en las tendencias del mercado, se considera que esta área puede ser externalizable en su totalidad.

### Radio Onda Madrid

Respecto al negocio de Radio Onda Madrid se plantea a la Dirección de la Compañía dos vías de actuación:

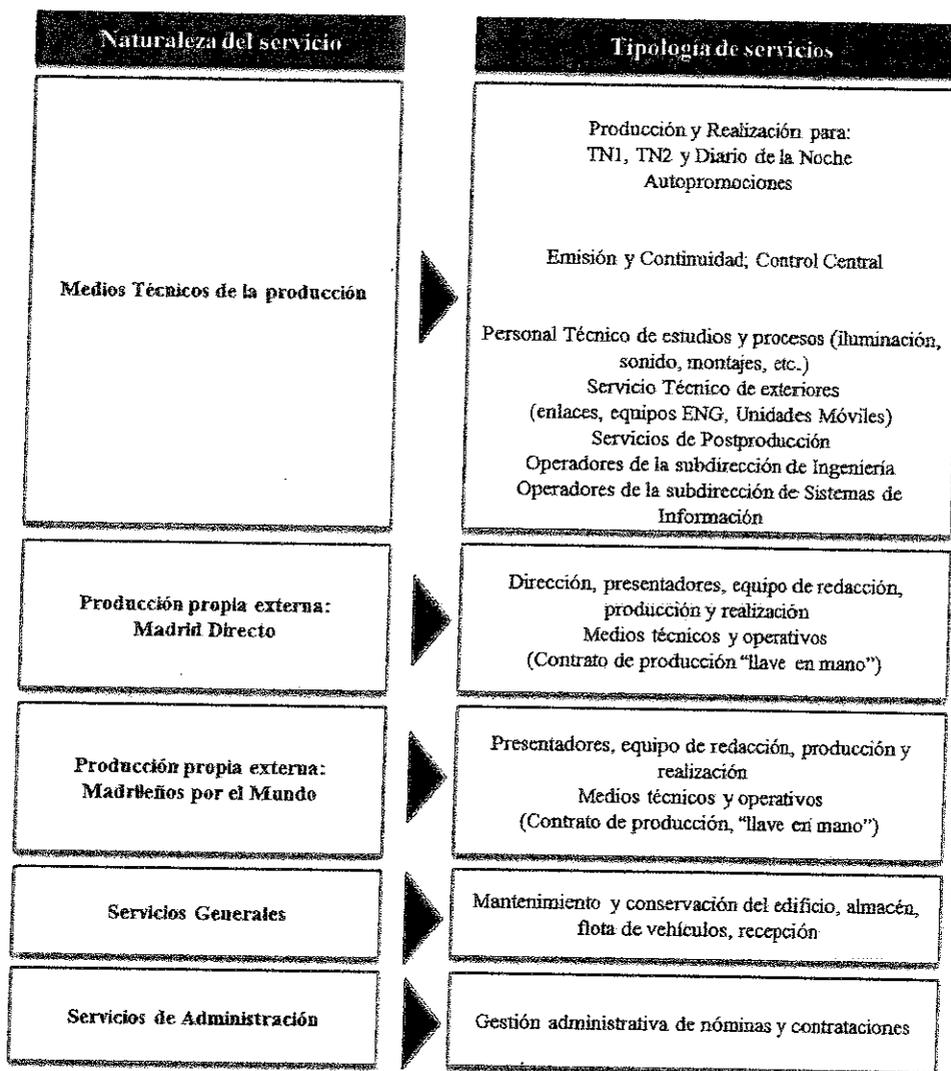
- Que el servicio se mantenga interno con una plantilla optimizada de 62 empleados, de acuerdo a un análisis realizado en función de las mejores prácticas del mercado.
- Que los organismos directores de la Comunidad contemplen la posibilidad de prescindir de dicho servicio por razones presupuestarias.

Una vez analizado el impacto detallado por direcciones que la aplicación del modelo de referencia implica en la plantilla actual, a continuación se muestra, a modo de resumen, los impactos agregados y la configuración de la estructura organizativa de Telemadrid resultante:

Nuevo Modelo de Telemadrid		
Categoría	FTEs internas	Coste de personal interno
Total Dirección de Informativos	92	5.370
Total Dirección de Antena	19	1.254
Total Dirección de Operaciones	34	2.148
Total Dirección de Corporativo	37	2.517
<b>TOTAL EPRIVM</b>	<b>182</b>	<b>11.289</b>
<b>TOTAL RADIO ONDA MADRID</b>	<b>62</b>	<b>3.156</b>

En el resumen anterior se consideran los ahorros únicamente relativos a los costes de personal por la externalización de los servicios. No obstante, este proceso implica ahorros en otros conceptos de coste de la actual cuenta de resultados de la Compañía.

Así, el modelo detallado anteriormente se instrumentaliza mediante la externalización de servicios de la siguiente manera:

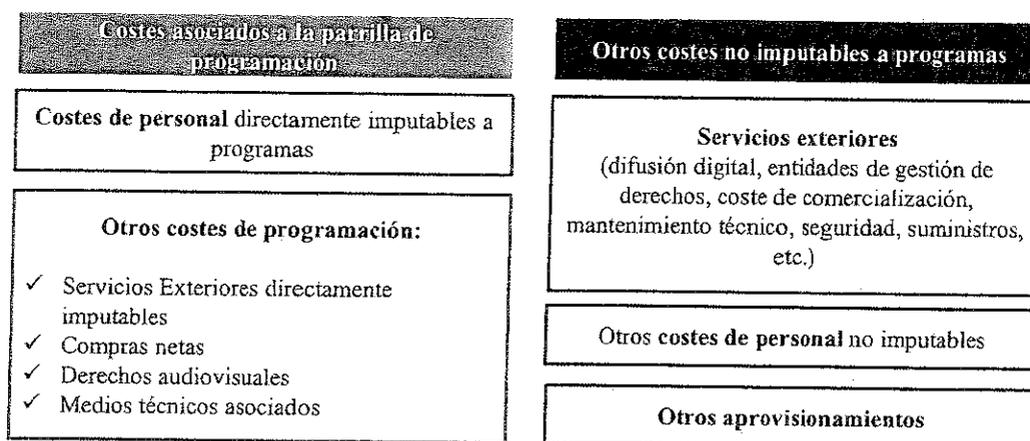


La renovación del modelo de contenidos y del modelo de producción de Telemadrid, planteadas con el fin de adaptar la Compañía a las fuentes de ingresos disponibles, se traduce en un cambio organizativo que implica una estructura de personal dotada de mayor flexibilidad, convirtiendo así a la compañía en un operador preparado para encarar los retos del futuro en un marco de incertidumbre.

### 5.3. Conclusiones alcanzadas: transformación del modelo de costes

Las medidas planteadas anteriormente para la renovación del modelo de televisión de Telemadrid, tienen su justificación última y esencial en el impacto que dicho modelo supone en la estructura de costes de la Compañía, manteniendo el objetivo fundamental de dicha renovación que es alcanzar la viabilidad del modelo adaptando el mismo a las restricciones de financiación existentes.

El análisis realizado incide por tanto en los dos grandes bloques que configuran la estructura de costes de explotación del operador: por un lado, los costes imputados a programas y, por otro, los costes no imputables a los mismos. A continuación se expone una breve descripción de los conceptos que englobarían cada uno de estos grupos:



Respecto a los costes imputados, cada tipo de programa considerado reviste una composición específica de coste. Así, los programas de producción propia interna son intensivos en costes de personal, servicios exteriores y medios técnicos asociados, mientras que los programas de producción ajena tienen, como coste principal asociado, la compra de derechos.

El rango de coste unitario por programa es, por tanto, muy amplio en función de la naturaleza del mismo, siendo la producción propia la que mayor coste asociado conlleva y la producción ajena, especialmente el fondo de catálogo del que ya se dispone y la compra de contenidos no Premium, la que implica unos costes unitarios más reducidos.

Continuando con el repaso de los grandes bloques de la estructura de costes, los costes no imputables a programas son aquellos que dada su naturaleza no se pueden asociar con unos u otros programas al prestar servicio transversal a varios. Se encuentran conformados principalmente por los costes de servicios exteriores de difusión digital, entidades de gestión de derechos, la comisión de publicidad, mantenimiento técnico, etc.

En este sentido, el escandallo de los costes asociados al modelo actual de contenidos es el siguiente:

### Escandallo de costes asociados al modelo actual de Contenidos de Telemadrid

Modelo Actual de Contenidos	Peso en la Parrilla			
Telenoticias	20,3%	}	Coste personal FTEs Internos	58,7
Otros informativos	21,8%		Otros Costes de Programación	54,8
Programas propios	17,2%		Otros costes no imputados a programas	16,4
Cine/Telefilm/Series	21,8%		<b>Total</b>	<b>129,9</b>
Documental	0,7%			
Dibujos animados	3,1%			
Publicidad	7,7%			
Redifusión	7,6%			
<b>Total</b>	<b>100%</b>			

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Compañía

Datos en millones de euros

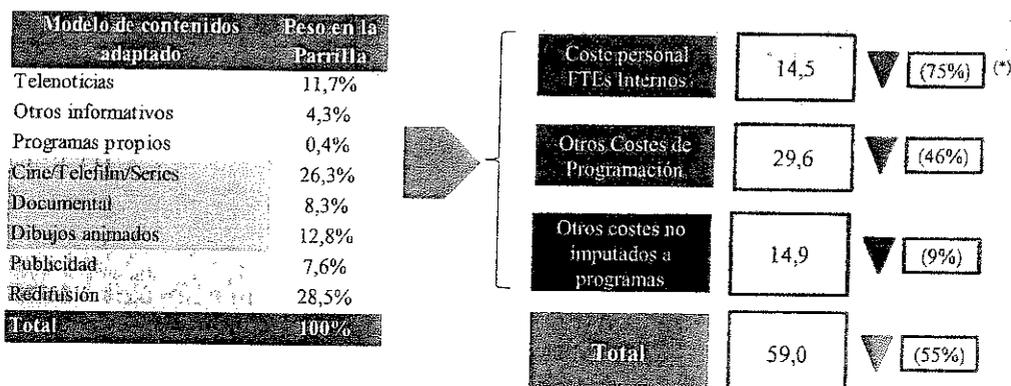
Nuestro planteamiento encuentra su motivación en la adaptación del modelo a las restricciones presupuestarias establecidas y para ello parte del análisis de la combinación de los distintos tipos de programas, diseñando una parrilla de contenidos que minimice los costes asociados a los mismos, siempre considerando la necesidad de mantener unos contenidos de calidad en la medida de lo posible, y manteniendo los programas de servicio público.

Como resultado de nuestro análisis se propone una parrilla que pivote sobre la programación propia de Informativos y otros programas de interés público emblemáticos en la programación de Telemadrid, como son Madrileños por el Mundo y Madrid Directo, incidiendo en su estructura de costes a través de la transformación del modelo productivo como ya se ha comentado en apartados anteriores.

En este sentido los costes de personal asociados a la producción propia se reducen sustancialmente en el modelo propuesto, incrementándose como contrapartida los gastos de servicios exteriores derivados del aumento de la flexibilidad del modelo generada vía externalización de determinados servicios. En cuanto a los costes no imputables se ha considerado un ahorro en aquellos que son sensibles a las variaciones en el volumen de actividad que se están proponiendo. Los principales gastos sobre los que se estiman ahorros son los gastos de electricidad, telefonía, campañas de publicidad, comisión de publicidad, y servicios de asesoramiento.

Adicionalmente a estos contenidos que mantienen la esencia e identidad de la cadena, se plantea la necesidad de completar la parrilla de programación con programas de producción ajena dado el bajo coste unitario asociado a los mismos. Todas estas consideraciones confluyen en el nuevo modelo de costes que se detalla a continuación:

### Escandallo de costes asociados al nuevo modelo empresarial de Telemadrid



(\*)La transformación de la estructura organizativa implica una reestructuración de personal que lleva asociada la asunción en el primer ejercicio del nuevo modelo de unas indemnizaciones que ascienden a la siguiente cuantía:

<b>Indemnizaciones</b>	<b>26,8</b>
------------------------	-------------

Fuente: Elaboración propia

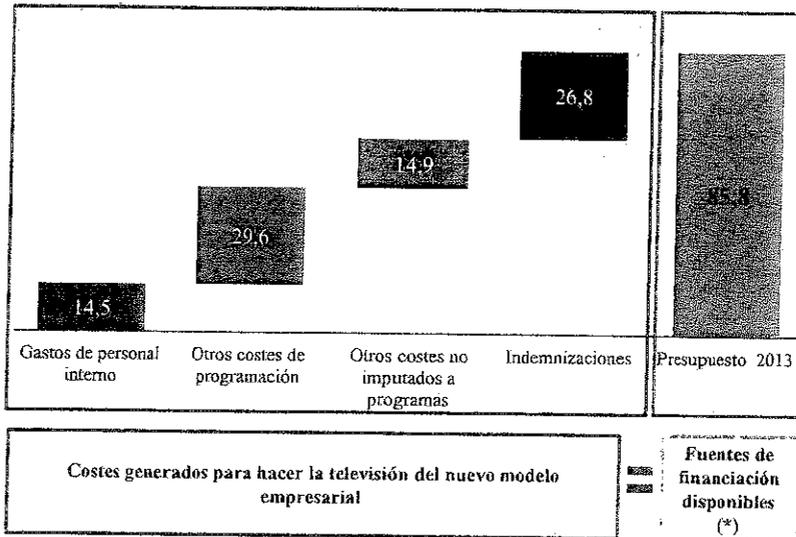
Datos en millones de euros

La obligada transformación del modelo empresarial de Telemadrid debida a las razones económicas comentadas ampliamente a lo largo de este informe, implica la consideración de una partida de gasto en el ejercicio 2013 en concepto de indemnizaciones por la desvinculación de la plantilla como consecuencia del nuevo modelo.

El importe al que ascienden dichas indemnizaciones es una cantidad aproximada, calculada por categoría profesional, con base en la antigüedad media de la plantilla y el salario base medio, bajo la hipótesis de una compensación de 20 días de salario por año trabajado aplicables en caso de extinciones objetivas por causas económicas tal como indica la Ley 3/2012 para Medidas Urgentes para la Reforma del Mercado Laboral. De nuestros cálculos se desprenden que Telemadrid deberá afrontar en el próximo ejercicio un coste en concepto de indemnizaciones de 26,8 millones de euros para posibilitar la reestructuración de la plantilla que permita el cambio hacia un nuevo modelo.

En caso de que del proceso de reestructuración se derivase el pago de cantidades superiores a las previstas, la Dirección de la Compañía deberá proceder bien reduciendo sus costes de programación para atender el pago, bien solicitando a la Comunidad de Madrid que asuma dicho importe.

### Adecuación del modelo empresarial de Telemadrid al Presupuesto 2013



(\*) Estas fuentes de financiación estimados para 2013 no han considerado la posible disminución de los ingresos de publicidad como consecuencia de un impacto del cambio del modelo de contenidos en las audiencias de la cadena

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Compañía

Datos en millones de euros

La reestructuración global de Telemadrid permite que se alcancen los siguientes hitos:

- Los costes asociados imputados a programas se reducen drásticamente en línea con la modificación de los contenidos de la parrilla,
- Se alcanzan ahorros en aquellos costes que no se asocian a programas por la contracción del volumen de actividad,
- Estos ahorros garantizan el cumplimiento del límite máximo de gasto.

## 6. Principales conclusiones

Sin perjuicio de que en el punto 2 “Resumen ejecutivo” se realiza una breve descripción de todas las conclusiones de este informe, procedemos a continuación a extraer las conclusiones de los módulos desarrollados a lo largo del estudio:

- *“En el periodo 2008 – 2011 el 74% de las fuentes de ingresos de las que disponía Telemadrid procedían de subvenciones públicas, fuentes que no se mantendrán en el próximo ejercicio consecuencia del proceso de contracción del gasto público y reducción presupuestaria, así como de la obligación de las Comunidades Autónomas al cumplimiento de unos límites de déficit individual y de la imposibilidad de acceder a la financiación bancaria.”*
- *“En el periodo 2008 – 2011, el 23% de las fuentes de ingreso de las que disponía Telemadrid procedían de la publicidad, fuentes que como las descritas en el punto 3.1 tampoco se mantendrán.”*
- *“Pérdida de competitividad del sector de televisión, consecuencia de la concentración de un mercado controlado en su mayoría por dos grandes operadores, a la que hay que añadir la reducción de los ingresos publicitarios en un 36% desde 2007, resultado de lo cual, se ha producido un descenso en los márgenes operativos del Sector en un 50% en el periodo 2008-2011.”*
- *“Disminución de las audiencias de las televisiones autonómicas unida a la negativa evolución del mercado publicitario, 44% desde 2007, y un 37% en ingresos de explotación. No viniendo acompañada de una efectiva contención del gasto, que se ha incrementado en un 2%, motivado por el modelo de estructura mercantil que se ha desarrollado en las televisiones autonómicas.”*
- *“Concentración del sector en grandes operadores que hacen que el impacto de las autonómicas en el share agregado sea muy reducido, habiendo sufrido además un descenso acumulado de inversión publicitaria en el periodo 2007-2011 de un 23%.”*
- *“Los operadores de televisión y radio autonómicos deben adaptar el modelo empresarial al nuevo entorno macroeconómico teniendo muy en cuenta las nuevas tendencias del sector.  
En este sentido serán pilares relevantes a tener en cuenta, los cambios en las pautas de consumo, el incremento del consumo de contenidos a través de los nuevos dispositivos, la entrada de nuevos competidores y la flexibilización de las estructuras.”*
- *“La principal fuente de ingresos operativos de Telemadrid, la publicidad, desciende un 43% (periodo 2007-2010), aspecto no compensado por una reducción equivalente en costes dada la rigidez de la estructura operativa de personal. El ratio Ingresos por número de personas de Telemadrid es sub-óptimo en comparación con otros operadores de televisiones autonómicas.”*
- *“Dificultad de las radios autonómicas para competir en el mercado publicitario donde únicamente captan un 6% de la audiencia total. Onda Madrid incurre en unos costes de explotación 15 veces superiores a los ingresos que genera.”*
- *“A pesar de los esfuerzos realizados por la Compañía por reducir el peso de los gastos de explotación sobre los ingresos, el potencial recorrido de medidas de ahorro y mejora es cada vez menor sobre todo si se quiere seguir desarrollando un modelo de programación similar al actual, por lo que únicamente es posible atacar la única línea de costes que no ha sufrido modificaciones sustanciales.”*

*Este aspecto se hace más necesario considerando la existencia de más de 90 millones de fondo de maniobra negativo a cierre del ejercicio 2011 que dificultan hacer frente a las obligaciones de pago en el corto plazo.”*

- *“Sobre la base de la situación económica actual, el devenir del sector de medios, el desempeño de la Compañía y las limitaciones legislativas y de financiación bancaria, se pone de manifiesto que el modelo empresarial actual es insostenible en el tiempo, por lo que es necesario adecuar el mismo a través de la evaluación de una alternativa óptima y sostenible, que atienda a las premisas establecidas por la Dirección de Telemadrid.”*
- *“La renovación del modelo de contenidos y del modelo de producción de Telemadrid, planteadas con el fin de adaptar la Compañía a las fuentes de ingresos disponibles, se traduce en un cambio organizativo que implica una estructura de personal dotada de mayor flexibilidad, convirtiendo así a la compañía en un operador preparado para encarar los retos del futuro en un marco de incertidumbre.”*
- *“La reestructuración global de Telemadrid permite que se alcancen los siguientes hitos:*
  - *Los costes asociados imputados a programas se reducen drásticamente en línea con la modificación de los contenidos de la parrilla,*
  - *Se alcanzan ahorros en aquellos costes que no se asocian a programas por la contracción del volumen de actividad,*
  - *Estos ahorros garantizan el cumplimiento del límite máximo de gasto.”*