

TENDENCIAS DEL NEGOCIO DE LAS TELEVISORAS Y PRODUCTORAS COMERCIALES EN EL ESTADO ZULIA

Rocío Belandria Cerdeira (1)
Universidad Rafael Bellosó Chacín
e-mail: rocio_belandria@yahoo.com
Luis Rodolfo Rojas Vera (2)
Universidad del Zulia
e-mail: luisrodolfo Rojas@gmail.com

RESUMEN

Este artículo presenta los resultados de un estudio de campo cuyo objetivo fue identificar las tendencias del negocio en las televisoras y productoras comerciales de la región zuliana. El estudio es de carácter exploratorio, realizado a partir de un trabajo de campo. Se aplicó una entrevista de preguntas abiertas a una muestra no probabilística intencionada de cuatro televisoras y tres productoras de televisión comerciales de la región. La metodología es cualitativa por lo que el interés está dirigido a la descripción verbal que los informantes proporcionan de los hechos más que su medición. Los resultados arrojados indican que: 1) el negocio de las televisoras se afianza mayormente en la venta de espacios; 2) para las productoras el negocio en crear, producir y atender las necesidades del cliente, 3) el negocio está apalancado en el mercadeo y utiliza variadas estrategias direccionadas en forma descendente desde la gerencia, 4) se arrojan ganancias; y 5) el sector aparece en pleno crecimiento a pesar de la crisis del país.

Palabras Clave:

Negocio de las televisoras y productoras, cartera de negocios, gerencia de medios televisivos.

ABSTRACT

The paper show the trends of TVs and producer companies business in Maracaibo city. The study was and exploratory and field research. A qualitative methodology was used with a free interview where speaker tell us about the sense of the business. The majors result were: 1) send spaces is the principal business, 2) costumers is a target for make audiovisual products, 3) the marketing is a key factor to business development, 4) the profit business is attractive, 5) the business sector is grow into the social crisis.

Key word: Business TV, business catalogue, management in TV enterprises

(1) Profesora de Comunicación y Gerencia de la Universidad Rafael Bellosó Chacín y de la Universidad Católica Cecilio Acosta, Maracaibo.

(2) Doctor en Comunicación, Profesor Investigador Titular de la Universidad del Zulia, Centro de Investigación de la Comunicación y la Información, Coordinador de la Línea en Gerencia Doctorado en Ciencias Humanas LUZ PPI-3

INTRODUCCIÓN

Este estudio pretende identificar el negocio, y las tendencias, de las televisoras y productoras comerciales de la región zuliana. Parte de la necesidad de conocer la realidad empresarial del sector en la región zuliana, sector que en las últimas décadas ha crecido a escala mundial. La investigación pretende: 1) identificar la

Misión y Visión de las televisoras y/o productoras comerciales, 2) identificar el negocio de las televisoras y productoras comerciales en la región zuliana, 3) determinar el manejo de la cartera de negocios, 4) Conocer la productividad del negocio, 5) determinar las estrategias utilizadas para dirigir y obtener recursos. Y, finalmente, y 6) describir los factores de éxito y fracaso de las televisoras y productoras comerciales en la región zuliana.

Para lograr estos objetivos se desarrollaron tres fases en la investigación. La primera Fase se basó en la participación del equipo de trabajo de cátedra (1) para generar discusiones y contribuciones teóricas con el objetivo de entender los problemas y oportunidades de negocios en el sector de las comunicaciones televisivas en la región. En esta etapa el equipo generó una investigación documental que involucró conceptos y teorías sobre la gerencia, la comunicación y el negocio de los medios de comunicación.

La segunda fase de la investigación se desarrolló mediante un trabajo de campo aplicando entrevistas abiertas semiestructuradas, a directores, gerentes o coordinadores, de rango alto y/o medio en la estructura organizativa de las televisoras y productoras. La tercera Fase, corresponde al análisis de los resultados generados contrastando las contribuciones teóricas con los hallazgos de campo. El artículo recoge esta experiencia desarrollada a lo largo del año 2004.

METODOLOGIA

El estudio corresponde al nivel exploratorio, documental y de campo, siendo además la investigación de tipo cualitativa etnográfica de acuerdo con Martínez (1995, 2002).

La investigación es no experimental o ex post-facto, ya que no se manipularon las variables ni las condiciones de observación. El tipo de diseño es transeccional descriptivo, ya que los datos para cada variables se recolectaron en un sólo momento. Se realizó un estudio de campo para observar y analizar el objeto de estudio, aplicando un instrumento validado al interior del grupo de investigación.

El instrumento fue aplicado a través de una entrevista abierta, que fue destinada a directores, gerentes o coordinadores, de rango alto y/o medio en la estructura

organizativa de las televisoras con capacidad de manejo informacional, tal como se estila en investigación cualitativa (Martínez; 1995, 2002).

La Población asumida como muestra fue no probabilístico de tipo intencional seleccionándose cuatro (4) televisoras regionales privadas comerciales NCTV, Televisa, Global TV, Globovisión y (2) dos productoras de televisión Lumínica (2), Tres y Medio; y Global.

La selección se realizó según criterios específicos que debían poseer los sujetos para formar parte de la muestra. Los datos del instrumento fueron tratados mediante análisis de contenidos, tal como se acostumbra en investigación cualitativa etnográfica.

Desde esta perspectiva la investigación hurga en las tendencias, sentido y perspectivas del negocio de las televisoras y productoras comerciales de la región zuliana, calibrando si realmente el siglo del advenimiento de la sociedad de la comunicación ha introducido a este negocio los cambios en la forma de entender y hacer el negocio de las comunicaciones. O como metafóricamente asumimos buscar la comunicación en la comunicación.

ANALISIS TEORICO CONCEPTUAL

Empresa, negocio y comunicación

Teóricamente nos basaremos en los aportes de: Rojas (1998, 1999), Rojas, Torres y Arapé (2001) y Rincón (2000) entre otros. Diversos autores que han interpretado la contemporaneidad la empresa, los negocios y la comunicación. Cada uno, desde su aporte y óptica, ha descrito esta trilogía compleja donde se pueden condensar el sistema–objeto de estudio de las Ciencias Gerenciales (Dávila; 1997), asumiendo en común la mayoría de ellos que la gerencia es: (1) el direccionamiento, la acción y la lógica del negocio; la empresa y la comunicación, (2) la coordinación y movilización de cambios intra y extra organizacionales, y (3) el arte y la ciencia de dirigir–hacer organizaciones y personas (Dávila; 2002). Y más aun la Gerencia comunica y es comunicación en si misma (Rojas,1998, 1999).

En la gerencia se fusiona el individuo y el grupo, el gerente y la organización. Un gerente es el que coordina y maneja el negocio. Sus tácticas y estrategias son el reflejo de su cultura corporativa, de la forma de hacer y entender la organización. Además, se alimenta de sus experiencias vividas y de una forma de entenderse en él contexto. Quedan incluidos: la cultura, los paradigmas organizacionales, los estilos de negociación y las formas de asumir los negocios. Destacan la influencia y el intercambio; y la comunicación como factor clave de la gerencia y los negocios. Sin comunicación no hay gerencia y sin gerencia no hay comunicación;

ella es el principio del negocio el factor de éxito o fracaso del sistema (Rojas, 1998,1999). Siendo además la comunicación por sí sola un negocio que visiona como lucrativo o interesante para quien lo asume.

La comunicación en el espacio empresarial es medio, fin y estrategia, la meta y la manera de llegar a ella. Así como la comunicación es una actividad estratégica de la organización, es un vector que cruza todas las instancias de esta. Por esto Costa (1995,1992, 2000,2002) afirma tajantemente que “la comunicación es mas fuerte que la acción”, aunque la acción en si misma es comunicación (Garrido; 2004). Por lo que sin duda las conductas o actos de negocios, los comportamientos gerenciales y las prácticas corporativas son comunicación en si misma, contienen mensajes y códigos complejos.

En consecuencia, podemos afirmar que “La estrategia de la empresa resulta inútil al margen de la comunicación, como inútil resulta la comunicación al margen de la estrategia.” Garrido; 2004:11. Ahora, ¿cómo funciona el negocio, la gerencia y el sentido de esta en las televisoras y productoras comerciales en la región? Esta es la incógnita a la que se le dará respuesta en las siguientes páginas.

Las televisoras y productoras comerciales en la región zuliana constituyen el subsector más relevante de la industria audiovisual de la región. A simple vista su nivel de facturación, empleabilidad y crecimiento es mayor que en los subsectores radiofónicos o cinematográficos.

A pesar de ello, asumir que las transformaciones globales, de las que han sido objeto las corporaciones (Rojas, 1998,1999), ha impactado el negocio de las televisoras y productoras de la región zuliana es una ilusión que parece vaga al colocar la lupa en nuestra localidad.

Esa transfiguración de acomodo de los órdenes y las lógicas de los negocios en el ámbito mundial, parecen no ser el sentido cotidiano en las formas de hacer el negocio en el mundo de la TV nacional y en particular de la región. Las televisoras regionales y productoras, pero sobre todo su gente (capital humano), no se comportan como sujetos virtualizados, globalizados y competitivos (Caballero; 2001a, 2001b). Pueden existir los equipos o la tecnología de “vanguardia” mas la gente no asume las nuevas actitudes, las nuevas formas de ser, saber y hacer de las organizaciones transcomplejas (Rojas, Torres y Arapé; 2001). Y más aun las organizaciones -televisoras y productora- no asumen la gestión de su recurso humano efectivamente. Posteriormente este aspecto será más discutido en este artículo.

En una significativa parte de la muestra estudiada se denota una intencionalidad en invertir en una nueva tecnología, buscando de esta manera mejorar y a la final ser más competitivos. Pero la intencionalidad muchas veces no se hace efectiva a

la hora de diseñar estrategias gerenciales o propuestas estéticas que mejoran la calidad de los productos. Esta regla tiene sus excepciones, más adelantes se plantearan algunas.

Ya Rincón (2.000) es sus estudios apunta algunas características de las “variables estrategia y globalización en las televisoras regionales Niños Cantores Televisión Zulia y Televisa, frente a la presencia de las nuevas tecnologías y el proceso de globalización”. Estas son las características:

“A) El empleo informal de la planificación estratégica. B) Fijar metas dirigidas a las áreas de programación, producción y mercadeo. C) Establecer objetivos concentrados en el crecimiento de las ventas. D) Ejecutar actividades operativas basadas en el apalancamiento económico, el crecimiento de las ventas, la expansión de la señal, el mejoramiento de la tecnología existente y de la programación. E) La inversión de sus recursos en tecnología. F) Procurar un posicionamiento creciente en el mercado. G) Considerar para su funcionamiento tendencias como la entrada de nuevos competidores, la globalización de la información, la estabilidad política y la inflación. H) Enfrentar la competencia de las televisoras por cable mediante el mejoramiento de la calidad del producto/servio. I) Emplear la modernización tecnológica y la cooperación interinstitucional para competir con las televisoras comerciales de cobertura nacional. J) Las TVR’S zulianas tienen ventajas competitivas como los costos de producción y la ubicación geográfica. K) NCTV Zulia y Televisa monitorean la calidad de la producción de la competencia para mejorar sus estándares de calidad.”

Este escenario nos conecta con una suerte de “mutis” paralizante de fórmulas desgastadas e improvisadas; que apuestan al azar en algunos casos y, en otros, a la suerte de la competencia del mercadeo individual de algunos productores independientes, que con “astucia” e “innovación” provocan instantes de éxito (en el caso de las televisoras). Esta visión tan negativa contrasta con los resultados arrojados por ejemplo en Globovisión–Zulia, donde sin duda poseen la estrategia más innovadora y proactiva (ver resultados de la investigación), cómo lo es el trabajo de equipo altamente eficiente y el liderazgo compartido para el diseño de las estrategias gerenciales, que tengan resultados concretos.

El sentido del negocio

Las prácticas en el hacer de la televisión describen mucho el sentido del negocio y cómo lo entienden y asumen los directivos. En esas prácticas y acciones -como ya anteriormente afirmamos- se denota y connota buen parte de la comunicación de la organización. Hoy las televisoras regionales y nacionales se enfocan en tres prácticas de negocio, si se analiza la oferta en la programación (3):

1) La marcada presencia de publicidad pagada del sector gubernamental municipal, paramunicipal, regional o nacional en la programación habitual es una

práctica que llega hasta la producción de segmentos específicos que promocionan la gestión, transmisiones en vivo y convenios institucionales, entre otras.

2) El arrendamiento de espacios a productores independientes, mostrando este aspecto dos vertientes; la comercial netamente, donde productores independiente se arriesgan a invertir y desarrollar espacios propios, mayormente de corte variedades (misceláneos) y/o de opinión, hasta figuras políticas que aprovechan el medio para construirse una imagen, generar información y opinión de su interés.

3) El mercadeo directo de productos y marcas, lo que va desde la “televanta”, espacios fijos en la programación de promoción directa de productos con el uso de “talento vivo”, hasta la presencia de marcas claramente visibles en los dramáticos, si nos vamos al caso nacional. La segunda pareciera la de mayor impacto en la región zuliana donde tiendas, centros comerciales y agencias de modelaje, tienen espacios fijos y regulares en la programación.

A estas tres prácticas de negocio parece sumarse las famosas “líneas 800” o mensajería de texto de telefonía celular, donde con un mensaje enviado o una llamada el televidente participa en concursos. Esta modalidad aunque interesante no se tomo en cuenta para el estudio, ya que no se reflejo en la información suministrada por los informantes claves, ni fue observada en la programación regular regional.

Perciera que el epicentro del negocio está en anunciar, promover y apalancarse en el recurso. Ya la ganancia esta en tener el medio y contar con la audiencia. Son entonces las televisoras locales un medio más activo de publicidad local o regional, si se compara con los primeros años de la televisión en la región zuliana, donde el medio podía parecer costoso para pequeños y medianos comerciantes locales.

Esta reflexión queda para lo que implica el negocio publicitario de la televisión comercial, pero al analizar la importancia que han dado los factores políticos de la región al uso de los medios audiovisuales, y en especial la televisión, podríamos afirmar que hoy más que nunca la visión crítica acerca de los medios se convierte en una indiscutible realidad, sobre todo en los señalamientos que llevaba a presentar a los medios de comunicación como industrias detentoras del cuarto poder. Y, más aún, conocedoras de la utilidad práctica que surge de este poder. O lo que es igual: el ejercicio político está en los medios y estos se han adueñado también de la política, siendo una parte vital y neurálgica de la gestión de gobierno. Así es común espacios pagados de políticos que hacen las veces de presentadores o importantes figuras de los medios que asumen como segunda opción un liderazgo político. La segunda conducta más propia de los canales de la capital.

A esta idea es conveniente agregar, que si se compara la programación nacional con la regional, se observa en esta última una mayor presencia de espacios pagados por los alcaldes y el gobernador, como programas o transmisiones. En los canales nacionales mayormente se estila la clásica cuña o promoción.

Nuevas oportunidades y visiones/Factores de éxito y fracaso

Una oportunidad es un elemento externo impulsador y generador de transformaciones, que al capitalizarse se traduce en ganancias. Ahora depende de la empresa y de su gente aprovechar el momento y la oportunidad. Un amenaza aparentemente es lo contrario a una oportunidad y puede ocasionar un conflicto o instalar una crisis y al hacerse permanente se convierte en fracaso (Dana; 2001, Debates IESA. S/A.; 1999, Esqueda; 1999, Harvard Business Review; 2001, Maubert, Jean-François; 1993). Un problema no atendido como un asunto importante se vuelve emergencia, es la luz roja prendida que dispara innumerables veces y que finalmente se convierte en un fracaso seguro.

Este corto marco es para analizar el caso del Canal 11 del Zulia, Niños Cantores Televisión. El fracaso allí parece ser cíclico y no tener salida: la falta de equipo o el deterioro de los mismos provoca una baja en producción, tanto en la cantidad como en la calidad. Esto, además, entorpece el mercadeo, la facturación y el ingreso de recursos, lo que a su vez, posteriormente, no permitirá la inversión en equipo. En NC Televisión se encuentran entonces las dos caras de la moneda, ya que después de haber sido un “modelo exitoso” en los años ochenta y principios de los noventa, se ha convertido en un caso de fracaso empresarial. Este canal llega a tener en esa época los más actualizados y ambiciosos equipos del momento; inclusive a poseer una red de televisoras regionales: NC Lara, NC Valencia, NC Caracas y NC Zulia y, en la actualidad, no es un secreto para nadie la poca solvencia económica del canal. Esta situación no se evidencia en las verbalizaciones del informante clave de ese canal; por el contrario resultan alentadoras las afirmaciones realizadas por el entrevistado del Canal 11.

El talento humano como factor del negocio de las televisoras y productoras

La gente –empleado, capital intelectual o talento humano– en las organizaciones postmodernas lo son todo: la gerencia, la comunicación, el éxito y el fracaso. Son el principio y el fin de la organización (Zavarce; 2000). De ellos y de sus competencias depende el manejo estratégico del negocio, entendiendo por competencias como el uso estratégico de la capacidad para desempeñar las actividades que componen una función laboral (producción televisiva). Estas competencias están definidas por un mundo productivo globalizado; implican conocimientos, habilidades y actitudes que se desarrollan en el ámbito laboral; por lo tanto se pueden evaluar, certificar y formar.

Vitalmente ese mundo productivo es virtual y complejo (Caballero; 2001a); donde la gerencia, la dirección, quien dirige, cómo dirige y las formas de hacer las cosas,

construyen los valores, pero, sobre todo, la cultura de esa corporación (Silicio, Casares y González; 1999).

La pregunta vital en este aspecto giraría en precisar la calidad de los conocimientos, habilidades y actitudes del talento humano que labora en las televisoras y productoras y, sobre todo, ahondar si este talento humano es evaluado, formado y certificado.

Para la región no fue fácil asumir el hacer televisión, ya que las transformaciones en las técnicas y estéticas de la imagen debieron ser violentas. En la región se comenzó a hacer televisión desde lo local, intentando imitar lo nacional, saltando los aprendizajes vividos por los hombres del negocio de otros países. En la actualidad los profesionales de los medios audiovisuales son los técnicos y comunicadores que viven del ejercicio y la práctica de los medios. Los primeros – los técnicos- se inician en ellos un poco por curiosidad, un poco por oportunidad, aprendiendo a partir del ensayo y el error ante una consola, una cámara o un equipo de vídeo tape. La mayoría de ellos comienza desde muy jóvenes (18 o 19 años de edad), siendo en su mayoría hombres. Su permanencia en el medio es alta y va entre 10, 15 y 20 años, manifestándose la rotación entre televisoras y productoras televisivas. Tal es el caso de uno de los entrevistados:

“Tu dices que me conoces desde el año 90, siempre me has visto entre cámaras y luces. Uno va a una rueda de presa y ve las mismas caras de hace 10 o 20 años; sólo logras ver dos o tres caras nuevas. ¿Eso qué quiere decir? Para mí es que el mismo sistema se encarga de expulsar al que no sirve, al que no tiene olfato, al que no se adapta. Yo he trabajado aquí con todo el mundo y a mí me ha tocado reciclarme. Primero estuve en el Canal 11 con Guido Briceño, después en Venevisión, después en Lumínica, después en Ball Multimedia y ahora en Tres y Medio. Y a mi lo que me queda es reciclarme”.

El sentido de esta afirmación fue confirmada en las visitas realizadas a los medios donde se observó, por ejemplo en Global TV, personal que trabajó en Canal 11 a principios de los años noventa. Este mismo hecho se observa con los programas de producción independiente que ha cambiado de canal; tal es el caso de los programas: Argenis D’Arienzo, Primicias y El Show de Rodríguez Motta; al retirarse del canal el productor, quien tiene los derechos del espacio, se lleva el concepto los empleados y si es posible hasta la escenografía.

El talento humano que sale de los medios se dedica a otras actividades, que pueden ir desde el comercio informal, hasta otras actividades profesionales. El talento humano que se queda en los medios de alguna manera se comporta evidenciando las diversas características que han asumido las empresas en la postmodernidad (Caballero; 2001). Por ejemplo, el desarrollo de grupos de trabajo auto dirigidos o autónomos (productoras independientes o alternativas) que

arriendan los espacios en las televisoras, funcionando sin generar obligaciones contractuales con ellas. Esto puede verse como el desarrollo de unidades de negocios alternas que parecen impulsadas por dos elementos: por un lado la crisis presupuestaria de las televisoras, expresada en su incapacidad para producir programas propios por problemas técnicos y/o de espacio, y, por otra parte, la saturación de profesionales del área audiovisual que poseen motivación y quieren generar productos propios.

Los comunicadores sociales de las décadas de los 60s, 70s y principios de los 80s, en su mayoría, venían de La Universidad del Zulia (LUZ) egresados de las diferentes menciones (Morales y Parra; 1997). A partir del año 1988, al egresar la primera promoción de la Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA), los medios audiovisuales empiezan a contratar a estos profesionales. Similar fenómeno está ocurriendo con los egresados de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE) que desde su primera promoción se han ido incorporando en los medios. Y ocurrirá de igual forma con los egresados de la Universidad Bolivariana (UBV). Entonces el espacio televisivo se observa más competitivo que hace algunas décadas y estos profesionales se ven empujados a crear alternativas para ellos mismos. Por esto ya es más común observar personal técnico con formación universitaria: camarógrafos, técnicos de sonido, coordinadores de piso, directores, entre otros.

Es importante señalar la apertura de una carrera técnica en el área de producción televisiva por parte de la Universidad Católica Cecilio Acosta (UNICA) es un esfuerzo académico que deberá generar sus logros en los próximos años. El origen de este proyecto nació de los primeros programas de capacitación del Canal 11 a principios de los noventa. Hoy día contadas personas de estos grupos permanece, todavía en el canal.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los elementos a continuación presentados fueron obtenidos a partir de la aplicación de la entrevista y se presentan indicando las categorías resultantes, tal como se acostumbra en metodología cualitativa.

La función más importante que esta televisora y/o productora comercial cumple es:

Canal	Verbalización	Categoría
Canal 11	Entretener, educar, informar y mantener una interrelación con las comunidades.	Entretener, educar, informar.
Canal 7	Entretener e informar.	Entretener e informar.
Globovisión-Zulia	Informar acerca de los sucesos y acontecimientos en la región, el país y el mundo de la manera más veraz.	Informar.

Global TV	Entretener e informar.	Entretener e informar.
-----------	------------------------	------------------------

Productora	Verbalización	Categoría
Lumínica	Satisfacer las demandas de sus clientes al ofrecer soluciones de vídeo, cine e Internet.	Atención al cliente.
Global	Hacer un mejor producto.	Calidad del producto.
Tres y Medio	Consolidar una oferta de producción audiovisual que establezca un parámetro en la televisión, por lo menos regional.	Calidad del producto.

Estos resultados son congruentes con él deber ser de los medios de comunicación audiovisuales: Informar, entretener y educar. Para las productoras la visión es más comercial, dirigida hacia la calidad del producto ofertado al cliente. Una visión que garantiza más la calidad del negocio.

El negocio de las televisoras y/o productoras comerciales es:

Canal	Verbalización	Categoría
Canal 11	Prestar un servicio integral en televisión; ser una referencia en la televisión del estado.	Prestar un servicio integral.
Canal 7	Vender espacios a productores independientes y ventas de sus cuñas rotativas.	Vender espacios a productores independientes y de publicidad.
Globovisión-Zulia	Recibir una ganancia por la proyección que el ofrecemos a los clientes	Vender proyección.
Global TV	Invertir en equipos y obtener una ganancia con la publicidad. El negocio está en la publicidad.	Vender publicidad

Productora	Verbalización	Categorías
Lumínica	Crear contenidos para las televisoras y realizar comerciales para los anunciantes.	Producción audiovisual
Global	La producción de vídeos comerciales	Producción audiovisual
Tres y Medio	Dar servicio a un área casi virgen y con campo de acción. Ofrecer soluciones integrales, apoyadas por la tecnología, diversificándose en varias ramas de negocios y, por tanto, haciéndose más rentable.	Ofrecer soluciones

En este pregunta se nota como el negocio de las televisoras esta centrado en la venta de espacios para televisión (arrendamiento del espacio-medio) y publicidad, donde NCTV apuesta por un "servicio integral" que puede ser entendido como la

disposición de adecuarse al cliente en su necesidad. En el caso de las productoras el negocio esta en la realización de esos contenidos que estarán presente después en las televisoras.

Los principales clientes de las televisoras y/ o productoras, empresas públicas, privadas o mixtas. Otras instituciones que están relacionadas con la emisora en el ámbito comercial, intercambios, socios, convenios, y otras relaciones.

Canal	Verbalización
Canal 11	“Empresas públicas (Gobernación, alcaldías Pdvsa) el 80% de la facturación; el resto es de empresas privadas como supermercados y ferreterías. Para lo que corresponde los convenios es importante destacar la relación con ATEL”, empresa a la que arriendan el bloque de horario de 12 de la noche a 6 de la mañana. De la programación del Canal 11 como producciones propias sólo están: el noticiario, los programas religiosos direccionados por la Arquidiócesis y algunos programas especiales. El canal factura a los productores independientes el derecho de transmisión, el alquiler de equipos, estudio, postproducción y la realización de escenografías.
Canal 7	“80 % de empresas privadas. 20% publicas. Utilizan el intercambio. Mantienen alianza con emisoras de radio (Circuito CRB)”.
Globovisión-Zulia	“El 60% facturado con empresas privadas (telefonía, banca), 30%. Y 10 % en donaciones (espacios cedidos para cuñas del centro cultural del estado o para labores benéficas. Utilizan el intercambio comercial con distintas casas comerciales que venden productos electrónicos. Venden además a productores independientes los espacios.”
Global TV	“El 60% es facturado por espacios o cuñas de la Gobernación del estado. El resto es de empresas privadas (banca, telefonía). El único programa propio es el noticiario. La alianza estrategia es con el canal nacional CMT, del cual transmiten su programación pero sin eliminar su programación.”

Productora	Verbalización
Lumínica	“El 90% es facturado a agencias publicitarias y empresas privadas y 10% de clientes del sector publico.”
Global	“80% la Gobernación del estado Zulia.”
Tres y Medio	“80% empresa privada (banca), 15% agencias de publicidad y 5% otros.”

¿Los ingresos permiten cubrir los costos operativos y arrojan ganancias?

Canal	Verbalización
Canal 11	Sí, a pesar que los retrasos en la cancelación de los clientes (gobierno) que ocasionan incumplimiento en el pago de la nómina.
Canal 7	Sí, en una mediana proporción.
Globovisión-Zulia	Sí, en una considerable medida.

Global TV	Sí, en una mediana proporción.
-----------	--------------------------------

Productora	Verbalización
Lumínica	Sí.
Global	Sí, aunque la inflación y el costo de los equipos en dólares atenta contra la liquidez.
Tres y Medio	Sí, y en crecimiento

En esta pregunta se nota como los informantes claves se muestran evasivos y limitados en sus respuestas y además afirmativos en todo momento.

Estrategias que se aplican para la obtención de recursos y quién las dirige.

Canal	Verbalización	Categoría
Canal 11	No se especifica las estrategias. Los responsables directos son: un agente de cuentas y un administrador del Departamento de Mercadeo y Ventas. Los contratos publicitarios son autorizados por el Presidente del canal y el Asesor Jurídico.	Direccionalidad descendente. Estructura jerarquía. Operatividad de la Gerencia de Mercadeo y Ventas. Contratos Publicitarios.
Canal 7	Son dirigidas por el Gerente General quien maneja las negociaciones con los productores independientes y con clientes que pautan sus cuñas.	Direccionalidad descendente. Negociaciones.
Globovisión-Zulia	La estructura de inversión permite desarrollar planes publicitarios para clientes pequeños, medianos y grandes, una estrategia que es aplicada por la Gerencia de Mercadeo y participan en ella el equipo gerencial del canal, incluyendo producción, aplicando las mesas de trabajo. Así el cliente invierte por un largo período y mantiene perdurable su imagen. Además, una buena planificación del mercadeo es ofrecer una ganancia y vender proyección.	Direccionalidad horizontal, ascendente y descendente. Operatividad de la Gerencia de Mercadeo. Desarrollo de una estructura de inversión.
Global TV	La realización de preventas y otras estrategias direccionadas por el Departamento de Mercadeo.	Operatividad de la Gerencia de Mercadeo.

Productora	Verbalización	Categoría
Lumínica	No respondió.	
Global	La diversificación de nuestros servicios	Desarrollo Intraorganizacional; calidad en la oferta.

Tres y Medio	Diversificación de la oferta, adaptación constante de servicios. Trabajo en equipo y comunicación horizontal.	Desarrollo Intraorganizacional Calidad en la oferta.
--------------	---	---

Estrategias que utiliza la televisora y/o productora para ser competitiva.

CANAL	Verbalización	Categoría
Canal 11	La variedad y la calidad en su programación, su estilo y su misión de mantenerse en contacto sano con las comunidades y, en especial, con la familia	Satisfacción del espectador.
Canal 7	Ofertar paquetes y promociones, por ejemplo las bonificaciones de los fines de semana.	Satisfacción del cliente
Globovisión-Zulia	Calidad tecnológica que permite una buena imagen, alto nivel profesional humano, ser accesibles con una programación de interés común.	Satisfacción del espectador, calidad en el capital humano.
Global TV	Dar entretenimiento e información	Satisfacción del espectador

Productora	Verbalización	Categoría
Lumínica	Entregar calidad al menor costo posible. Entrega a tiempo y atención postventa	Satisfacción del cliente
Global	Mejorar la tecnología. Preparación del personal	Tecnología y preparación del personal
Tres y Medio	Ser creativos e innovadores	Desarrollo creativo e innovación

Los factores que le han permitido el éxito o en su defecto el fracaso en algunos momentos:

El Éxito

Canal	Verbalización	Categoría
Canal 11	La constancia, variedad de programas con talento vivo y la participación comunitaria.	Constancia, participación comunitaria.
Canal 7	La tecnología y los equipos.	Tecnología.
Globovisión-Zulia	Dar información e invertir en ésta cuando el país más lo necesita por su crisis. La necesidad de la población de estar informada, la seguridad del cliente de ganar con la inversión.	Dar información, satisfaciendo una necesidad.
Global TV	Ser denominados el año pasado como el canal regional más visto por cable.	Logros y Competencia

El Fracaso

Canal	Verbalizaciones	Categorías
Canal 11	No verbalizado por el entrevistado durante la aplicación.	No aplica.
Canal 7	Al dañarse los equipos, como son tan sofisticados. tienen que viajar al exterior para arreglarlos.	Dependencia tecnológica
Globovisión-Zulia	La violencia y la crisis política del país	Violencia y crisis nacional.
Global TV	El paro del 2002. La situación económica del país.	Crisis nacional.

Éxito

Productora	Verbalización	Categorías
Lumínica	Mantener constante la política de atención al cliente. Mantener en revisión la política de precios y de calidad. Mirar siempre lo que está haciendo la competencia.	Atención al cliente. Revisión de costos. Revisión de la competencia
Global	Capacidad de respuesta. El trabajo en equipo con calidad.	Atención al cliente. Trabajo en equipo y con calidad.
Tres y Medio	Formar parte de un holding (publicidad, eventos y televisión). Adaptarnos al mercado. Aferrarnos a la tecnología, innovar en la oferta y mantener los estándares de calidad	Atención al cliente. Formar parte de un holding. Innovar.

Fracaso

Productoras	Verbalización	Categorías
Lumínica	No respondió.	No aplica.
Global	El costo en dólares de nuestro equipo. La recesión económica.	Recesión económica.
Tres y Medio	El perder un cliente estable y de gran facturación	Dependencia comercia.

Nota: La letra en cursiva son comentarios del entrevistador

CONCLUSIONES

La función más importante que cumplen las televisoras estudiadas es la satisfacción del espectador a través del entretenimiento y/o la información; siendo la función educar la menos frecuente. Para las productoras la función está más centrada en ofrecer un producto de alta calidad para sus clientes, una visión más agresiva del negocio y distanciada de la aparente función social que realizan los medios audiovisuales.

El negocio de las televisoras es la venta de espacios, bien sea para publicidad o para productores independientes o productoras que traen sus propios materiales. “Las televisoras deben crear tráfico (sintonía en la señal)” así lo afirmo el informante clave de Lumínica durante la entrevista realizada en noviembre del 2003.

La visión o sentido del negocio está mayormente, en las televisoras, en la venta de los espacios a los productores y en la publicidad. Al detenernos en el caso de Globovisión-Zulia allí la gerencia está clara en su producto, lo que venden es imagen y proyección. Para las productoras el negocio es crear, producir y atender en función de una necesidad del cliente. Este cliente son tanto productoras independientes, anunciantes y agencias de publicidad.

Para las productoras el negocio está en la producción audiovisual, en generar esos productos específicos de las televisoras. Importante se hace señalar el caso de Global TV, un canal que nació a partir de una productora audiovisual que su producto era un programa de televisión (Primicias) transmitido en un canal local (NCTV). Su fórmula de negocios sin duda ha sido exitosa.

Respecto a lo concierne a los clientes lo más particular es que a mayor porcentaje de facturación de las empresas públicas en las televisoras o productoras comerciales mayor es el desbalance financiero ocasionado, sobre todo si la televisora o productora no tiene cómo invertir para cumplir con sus compromisos, como en el caso del Canal 11. Así se observa situaciones de dependencia que han llevado al cierre, a la quiebra o al cambio. Caso contrario Global Televisión y la Productora que tienen liquidez como para soportar el crédito al gobierno por largos períodos.

Similar efecto de dependencia pasa con las productoras cuando se apalancan en un solo cliente privado y, prácticamente, funcionan como operadora externa. Al alejarse, perder o romper con el cliente se fractura el proceso de crecimiento y expansión, tal es el caso de Ball Multimedia, empresa disuelta que daría origen hace algunos años a Tres y Medio. En este caso el resultado fue el cambio para poder seguir en el negocio.

Resulta curioso la presencia de fuertes alianzas estratégicas con otras empresas de comunicación. Tal es el caso de Niños Cantores del Zulia con los medios de

comunicación de la Arquidiócesis (La Voz de la Fe, Nc Estéreo), o Globovisión-Zulia con Ondas (estación de radio) y Medio a Medio (semanario).

La mayoría de las televisoras y los productores independientes se apalancan en el intercambio comercial, fórmula que no es muy productiva si se abusa del recurso, acostumbrando al cliente a no cancelar por lo que compra. El intercambio va desde equipos, hasta ropa, maquillaje, peluquería, comida, entre otros.

Al analizar la relación entre productores independientes y los canales se observa que algunos dejan en las televisoras millones en deuda por concepto de facturas no canceladas, y a muchos les cuesta, sobre todo en un inicio, honrar los pagos acordados en los contratos. Por esto, se mantienen por un mayor tiempo los programas que manejan mayor número de publicidad, o que cuenten con el apoyo económico de otras fuentes. Sería interesante profundizar este estudio para entender la dinámica sus formas de hacer negocios.

En lo que a ingresos se trata estos permiten cubrir los costos operativos y arrojan ganancia. Ahora bien ¿cuál es la ganancia? Para el Canal 11 pudiera ser mantener la línea institucional de la Arquidiócesis a través de un medio masivo sin arrojar pérdidas. Para otros puede ser simplemente facturar o proyectarse y vender esa proyección. Ahora no se precisan cifras ya que la idea no era esta originalmente. Lógico es pensar que ninguna empresa se mantiene a menos que sea productiva o cumpla con algún objeto para sus dueños y todas las estudiadas satisfacen en buena medida las necesidades de sus dueños o gestores.

Las estrategias que se aplican para la obtención de recursos y quien las dirige son variadas: van desde la direccionalidad descendente, hasta la ascendente y horizontal. La visión más innovadora y proactiva está, en el caso de las televisoras, en Globovisión-Zulia, estando todas las verbalización de las productoras en sintonía con el desarrollo interno o la calidad del equipo de trabajo. Una visión definitivamente más innovadora del negocio y en sintonía con las mega tendencias.

La estrategia para ser competitivos en las televisoras es, en su mayoría, la satisfacción del espectador y, en una menor parte, la satisfacción del cliente. En las productoras se considera que compiten en la medida que satisfagan al cliente, posean la tecnología y tengan preparación su personal, de manera que se proyecte el desarrollo creativo y la innovación.

Los factores de éxito son variados y están relacionados con la propia vivencia en el hacer del negocio. Para el Canal 11 el éxito está en la constancia reflejada en la trayectoria y en la participación directa con las comunidades. El Canal 7 se apoya en la tecnología. Para Globovisión-Zulia ha sido dar información en el momento

cuando el país lo necesita. Para Global TV es colocarse por sus logros por encima de la competencia.

Los factores de éxito para las productoras son: la atención al cliente, la revisión de la calidad interna y la competencia. Es importante aquí referenciar la experiencia de la productora Tres y Medio, ya que forma parte de un sistema de inversiones o una corporación que ofrece entre otras cosas soluciones audiovisuales. Pero buena parte de la imagen y ubicación de la empresa se logra con sus eventos, mientras que los contactos organizacionales se logran a través de su equipo de publicidad. Esta organización pudiera convertirse en los próximos años en una referencia para la gerencia e innovación de los medios desde un criterio empresarial.

Las empresas, bien sea televisoras y/o productoras, que han logrado el éxito han sabido combinar el ingenio, la astucia y se movilizan con rapidez ante los cambios y las oportunidades de negocio. Las estrategias las maneja el equipo pero direccionadas por un líder.

Hace tan sólo unos años para producir comerciales de calidad las empresas medianas o grandes del Zulia mandaban hacer el trabajo a Caracas. Ahora la calidad de los trabajos de la región es similar y puede hasta superar el realizado afuera. Tal es el caso de la producción realizada por Lumínica "Casas de Aquí" programa que se transmite originalmente en Globovisión y que ya se ha negociado con el canal internacional Casa Club TV.

Entre los factores de fracaso reflejados en las encuestas para las televisoras está la dependencia tecnológica y la indudable situación de crisis y violencia nacional. Para las productoras es depender comercialmente de un solo cliente y la recesión del país, lo que no se evidencia en las encuestas, pero se observa en el desarrollo de las empresas. Sobre el fracaso el será la consecuencia de perder la óptica del negocio así como el sentido de la utilidad de la inversión.

Por último, es conveniente decir que una empresa dedicada a la comunicación de masas debería ser un laboratorio de fórmulas comunicacionales y gerenciales; donde se asuma lo comunicacional desde la filosofía de gestión para avanzar y mejorar. Esta es la gran paradoja pues estamos involucrados en empresas de comunicación con procesos internos desarticulados y, por tanto, no efectivamente comunicados. La metáfora de las empresas de comunicación sería su "descomunicación", poco planificada, no introyectada en las lógicas y las practicas de la gerencia y dependiente totalmente del líder o director que movilice el negocio. Realidad que nos impone un reto que nos toca enfrentar a los comunicadores y hacedores de negocios en la región; asumir la comunicación desde la comunicación y para la comunicación, entendiendo que todo esto es un problema de la gerencia y del negocio.

Estos comentarios plantean solo algunas observaciones sobre las tendencias del negocio de las televisoras y productoras privadas de la región. Rasgos que pueden movilizarse por lo vertiginosos de los cambios de los medios de comunicación y las nuevas tecnologías. Queda pendiente en futuros estudios la profundización de este estudio.

Notas:

(1) Esta investigación fue realizada en el marco de la cátedra de, de la Quinta Corte de la Maestría en Ciencias de la Comunicación de la Universidad del Zulia.

(2) Meses posteriores a la elaboración del estudio el nombre comercial de Luminica fue cambiado por la denominación Pantalla Naranja.

(3) Estos rasgos en buena medida reflejan la realidad del negocio antes de la aprobación y sobre todo aplicación de la Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión. No nos atrevemos al momento del desarrollo de este artículo ha generar algunas reflexiones acerca de las transformaciones ya producidas, por lo volátil de estas. Ahora las proyecciones apuntan a pensar en un cambio en lo que a programación, los contenidos de esa programación y a la forma de hacer negocio.

REFERENCIAS

CABALLERO, Sybil Lorena (2001a). Las competencias gerenciales en tiempos de virtualización. Asuntos. Pdvsa-Cied. Año 5. N° 9. Mayo. pp. 117-131.

CABALLERO, Sybil Lorena (2001b). Nuevas Lógicas Cognitivas. Nueva Performance, en Lanz, Rigoberto (Comp.) en Organizaciones Transcomplejas. Imposmo/Conicit. 212 p.

COSTA, Joan (2000). E-Branding, Target, año 4, n° 30, , pp. 48-49.

COSTA, Joan (1995). Comunicación corporativa y revolución en los servicios, Madrid: Ciencias sociales,

COSTA, Joan (1992). Imagen pública, una ingeniería social, Madrid: Fundesco.

COSTA, Joan (2002). Imagen corporativa en el siglo XXI. 150 pp

DANA, Daniel (2001). Adiós a los Conflictos. McGraw-Hill Profesional.

DÁVILA; Jorge. Teoría de las organizaciones: Panorama actual. Revista Venezolana de Gerencia. Año 2, N°4. p.p.133 -141.

DÁVILA; Sandra. Negociación y Gerencia. Telos vol. 4, N° 2. p.p. 223 – 232.

Debates IESA. S/A. (1999). Todo lo que usted quería saber sobre... Conflicto y negociación: Conceptos, modelos y tendencias. Publicado en la Revista Debates IESA. Volumen V. Número 2. Octubre-Diciembre. p.p. 23-33

ESQUEDA, Paul. (1999). ¿Conflicto o Negociación? Publicado en la Revista Debates IESA. Volumen V. Número 2. Octubre-Diciembre. p.p. 3-6.

GARRIDO, Javier. (2004). Comunicación Estratégica. Gestión 2000. España. 243 p.

HARVARD BUSINNES REVIEM (2001). Negociación y resolución de conflictos. Harvard Business Review. Deusto 2000. 300 p.p.

MARTÍNEZ M.; Miguel (2002). La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación. Editorial Trillas. 169 p.

MARTÍNEZ M.; Miguel (1997). El Paradigma Emergente. Editorial Trillas. 2ª edición.

MARTÍNEZ M.; Miguel (2001). Necesidad de un Nuevo Paradigma Epistémico. En AA. VV. Las Ciencias Sociales: Reflexiones de Fin de Siglo. Fondo Editorial Trópikos, Comisión de Estudios de Postgrado, FACES, Universidad Central de Venezuela. pp. 51-69, en la siguiente dirección telemática http://www.avizora.com/publicaciones/monosavizora/necesidad_de_un_nuevo_paradigma_epistemico.htm. (03.06.03).

MORALES, Elda y PARRA, Luz Neira (1997). La Enseñanza de la Comunicación: dilema entre currículum y mercado. Colección Reflexiones de Media Tarde. Pequivén y La Universidad del Zulia.

MAUBERT, Jean-François (1993). Negociar, las claves para triunfar. Marcombo Boixareu Editores. Estrategias y Gestión Competitiva. 223 p.

RINCON, Sheila (2000). Análisis de las estrategias utilizadas por las televisoras regionales frente al proceso de globalización. Telos. Volumen 2 No. 1. Revista de Estudios Interdisciplinarios Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. pp. 43-52.

ROJAS VERA, Luis Rodolfo (1998). Comunicación, Gerencia y Futuro. Memorias Primeras Jornadas de Investigación del CICI. Compiladora: Migdalia Pineda. Universidad del Zulia. Centro de Investigación y la Información. pp. 7-17.

ROJAS VERA, Luis Rodolfo (1999). La crisis de la gerencia. Telos. Volumen 1 (2). Revista de Estudios Interdisciplinarios Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. pp. 377-378.

ROJAS VERA, Luis Rodolfo, TORRES, Reinny Beth y ARAPÉ, Elizabeth (2001). Posmodernidad: Lógicas Organizacionales, Lógicas Tecnológicas, en Lanz, Rigoberto (Comp.). Organizaciones Transcomplejas. Imposmo/Conicit. 212 p.

SILICIO A., Alfonso, CASARES; David A., GONZÁLEZ M., José Luis. (1999). Liderazgo, valores y cultura organizacional, hacia una organización competitiva. Serie Alta Dirección McGraw Hill. México. p.220.

ZAVARCE Castillo, Carlos (2000). Capital Humano y Sociedad de la Información: Contextualizando lo Descontextualizado. Revista de Comunicación e Información. Vol. 1, N°. pp. 101-112.