



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN
EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA POSICIONAR
EL CANAL DE TELEVISIÓN GAMA TV ANTE SUS STAKEHOLDERS**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de:
Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional

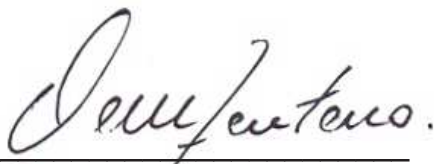
Profesora Guía
Olivia Morales Zenteno

Autora
Martha Cecilia Armendáriz González

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”



Olivia Morales Zenteno

Doctora

C.C.: G12144704

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Martha Cecilia Armendáriz González

C.C.: 171088699-3

DEDICATORIA

A mi esposo: por su amor, su total apoyo, su paciencia y su entrega incondicional para que culmine bien este reto académico.

A mis hijas; por ser mi luz y mi impulso para despertar cada día.

A mi padre: quien me enseñó con su ejemplo a cumplir mis objetivos a pesar de los obstáculos que puedan haber en el camino.

A mi madre: por su ejemplo de fortaleza y alegría a pesar de los duros golpes que nos da la vida.

A mi hermano: por su canto, su amor y su alegría que me ayudan a no detenerme en este camino.

RESUMEN

GAMA TV, antes Gamavisión, es una empresa que nace el segundo semestre del año 1976 con sus transmisiones de prueba, pero es hasta el 16 de abril de 1977 cuando transmite su señal al aire de manera comercial, a nivel nacional.

Después de 16 años, en 1993, el canal se posiciona en el mercado como el principal canal deportivo del país al adquirir los derechos del campeonato de fútbol. Dos años después, en 1995, firma el convenio de afiliación con TELEVISA de México. Utilizando la promesa de venta del canal slogan, “El Canal de las Estrellas”, y parte de su programación de entretenimiento - particularmente su fuerte: las telenovelas-, llegó a convertirse en el canal líder en el país. En cumplimiento a su promesa, las estrellas saldrían por Gamavisión.

A finales de la década de los 90's, empezó la producción de telenovelas en América del Sur, que disputaba la hegemonía de Televisa en el mercado. Los canales con alcance nacional como TC Televisión, Teleamazonas y Ecuavisa, empiezan a buscar nuevos productos para ofrecer a sus televidentes. En esos años, el canal se ubica como canal líder en fútbol y transmisiones deportivas, a más de mantener liderazgo en telenovelas y programas de diversión familiar. Sin lugar a dudas, Gamavisión se encontraba entre los líderes de la industria del entretenimiento en el Ecuador.

Con el tiempo, las novelas mexicanas pierden participación en el mercado y Gamavisión también. Para diciembre de 1998, era el canal con mejor infraestructura, mejor equipado y con mayor tecnología pero, paradójicamente, cada vez con menos audiencia. Tras el feriado bancario que vivió el país en 1999, la empresa empieza su declive, exacerbado por múltiples cambios de la directiva que, con los años, culminó con un cambio aún más profundo: la incautación por parte del gobierno actual a los canales de los hermanos Isaías, dueños también de varios medios de comunicación a nivel nacional.

Para el año 2000, Gamavisión pone en su pantalla la telenovela colombiana “Betty la fea” y se deslinda, con ello, del posicionamiento de Televisa. Esta telenovela fue un fenómeno que rompió todos los récords de sintonía a nivel mundial, incluido el Ecuador; pero, una vez fuera del aire, Gamavisión perdió toda su sintonía y desde entonces permanece el desafío por encontrar el “norte” del canal.

La nueva administración decide darle un giro a la imagen institucional y Gamavisión se convierte en GAMA TV, al parecer sin ninguna planificación ni estrategia, porque el cambio en la identidad visual solo motivó críticas y malos comentarios desde la ciudadanía, entre autoridades de gobierno, agencias de publicidad y la gente del mismo medio.

Una nueva directiva –instalada a mediados del 2012- tiene la encomienda de reposicionar el canal a través de una estrategia integral de comunicación que llegue a sus stakeholders y permita que el canal recupere el lugar de liderazgo que le corresponde dentro de la industria ecuatoriana del entretenimiento.

Los múltiples cambios en la directiva, los repentinos cambios de identidades gráficas que ha sufrido GAMA TV, la carencia de un plan estratégico de comunicación en el canal, y la fuerte competencia en la industria, no sólo directa de las televisiones nacionales y regionales, sino también la indirecta - internet y múltiples fuentes de contenido informativo y de entretenimiento- han llevado a GAMA TV a tener un débil posicionamiento frente a sus stakeholders.

GAMA TV aminoró la fuerte presencia que tuvo hace más de una década. Actualmente, esta empresa carece de un Plan Estratégico Integral de Comunicación donde exista la convergencia de la comunicación institucional, organizacional y mercadológica, que le lleve a un reposicionamiento fuerte y sólido ante sus stakeholders, y que acompañe y fortalezca un plan estratégico de la empresa.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y CONCEPTUALES	4
1.1 EL ROL DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LA SOCIEDAD.....	4
1.2 LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COMO EJE DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	4
1.3 LA IMPORTANCIA DE TRABAJAR CON UNA VISIÓN HOLÍSTICA	6
1.3.1 Imagen.....	7
1.3.2 Cultura	7
1.3.3 Ambiente externo.....	7
1.3.4 Identidad.....	8
1.4 CONTEXTO LEGAL Y POLÍTICO DEL ECUADOR.....	8
2 CAPÍTULO II: EL OBJETO DE ESTUDIO: GAMA TV	11
2.1 RESUMEN HISTÓRICO DE GAMA	11
2.1.1 El inicio	11
2.1.2 Gamavisión.....	11
2.1.3 El Canal de las Estrellas	14
2.1.4 GAMA TV, Oxígeno en tu Vida	16
2.1.5 GAMA de Corazón.....	17
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	19
2.2.1 La filosofía corporativa.....	19
2.2.2 El organigrama actual.....	21
2.2.3 La identidad corporativa.....	22
2.3 EL MAPA DE PÚBLICOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA.....	29
2.4 DESCRIPCIÓN DE LA VERDADERA COMPETENCIA DE GAMA TV	30
3 CAPÍTULO III: LA INVESTIGACIÓN	33
3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.2 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.2.1 Análisis de documentos de archivo.....	34
3.2.2 Encuestas	34
3.2.3 Entrevistas	35
3.2.4 Observación no participante	36

3.3	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.3.1	Análisis de la cultura en GAMA TV	37
3.3.2	Las subculturas en GAMA TV	40
3.3.3	Clima laboral en GAMA TV	43
3.3.4	La Gestión de la Comunicación Interna	45
3.3.5	La comunicación con sus stakeholders	45
3.4	CONCLUSIONES	46
3.5	RECOMENDACIONES	46
4	CAPITULO IV: EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	48
4.1	CONSTRUIR LA NUEVA MARCA GAMA	48
4.1.1	Ejes de contenido	48
4.1.2	Los atributos y su funcionalidad	49
4.1.3	Propuesta de atributos de marca para GAMA	51
4.1.4	Implementación de una estrategia nacional	55
4.1.5	Propuesta de submarcas	56
4.1.6	Atributos, submarcas y arquitectura	60
4.2	CREAR LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	61
4.2.1	El DirCom en la empresa	61
4.2.2	Funciones del DirCom en GAMA TV	63
4.2.3	Estructura de la Dirección de Comunicación Estratégica	64
4.3	TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA EMPRESARIAL	66
4.3.1	Replantear los valores corporativos	67
4.3.2	Determinar los mecanismos de comunicación interna	69
4.3.3	Jornadas de integración	70
4.3.4	Manual del Nuevo Empleado GAMA	70
4.4	COMUNICACIÓN PARA FORTALECER LA RELACIÓN CON LOS STEAKHOLDERS	72
5	CAPÍTULO V: EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	76
5.1	PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA GAMA 2014	76
5.2	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	77
5.3	PRESUPUESTO	78
	REFERENCIAS	79
	ANEXOS	81

INTRODUCCIÓN

Problema de la investigación

Mucho se ha escrito sobre las conveniencias / inconveniencias respecto a las dos formas básicas de efectuar cambios culturales en las organizaciones. Por una parte, la opción radical implica que los cambios sean profundos, abruptos y totales. En un solo movimiento. Y aunque el dolor llegue a ser intenso, se desvanece rápidamente. La opción incremental, por otra, favorece los cambios continuos que generan persistente incomodidad, ansiedad e incertidumbre (con el consecuente rumor), pero sin el “trauma” que conlleva la primera opción.

Varios movimientos confluyen en el momento actual del Ecuador. Por un lado, la narrativa corporativa del canal, que es la reconstrucción de la memoria de la “conciencia colectiva” en forma precisamente de novela, cuyo final demanda un líder capaz de devolverle a la comunidad interna el rol de liderazgo que una vez le perteneció. Por otro lado, las diversas reformas y acciones en relación a los medios de comunicación que Rafael Correa ha efectuado desde su llegada a la presidencia y que culminan en la entrada en vigor de la nueva Ley de Comunicación desde junio pasado.

Y por último, y no menos importante, la inminente salida del *anchor* principal que representa la invaluable y casi irreplicable oportunidad de mover el timón hacia una nueva dirección, permitiendo en lo que en literatura de negocios se llama *strategic intent*.

Se han realizado suficientes cambios de imagen en poco tiempo que, por diversas razones, no han sido acompañados de medidas estructurales de fondo. Un cambio de imagen, que en cualquier otra empresa implicaría la ruptura de las inercias, en GAMA ya no surtirá el mismo efecto, por lo tanto, el cambio de imagen deberá ser estratégicamente pensado y trabajado para que tenga un real impacto en las audiencias.

La empresa se encuentra institucionalizada, las resistencias son fuertes y los miedos grandes.

En definitiva, la urgencia del momento y el problema de esta investigación se deben plantear cómo llevar a efecto un cambio en la delicada situación de la empresa, que permita proyectarla hacia una nueva institucionalidad que la repositone ante sus stakeholders, mediante una estrategia integral de comunicación.

El objetivo de este documento es aportar sobre la gestión estratégica comunicacional, que acompañe al Plan Estratégico de la empresa, sobre todo en lo que se refiere al cambio cultural que necesita la empresa y que se lo puede lograr con mínimo dolor y gran ilusión, expectación y diversión. Como dice la profesora Olivia Morales (2011), “cuando hay un plan de acción que hace sentido, las fuerzas naturalmente se reacomodan, los intereses cambian, las diferencias se desvanecen, las relaciones se reestructuran y los ambientes culturales se *sinergizan*”.

Objetivo general

Desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación para posicionar el Canal de Televisión GAMA TV ante sus stakeholders.

Objetivos específicos

- Definir un posicionamiento idóneo para el canal de televisión GAMA TV.
- Definir el rol del DirCom en GAMA TV.
- Identificar las herramientas y los canales comunicacionales internos y externos que se deben usar para el posicionamiento de GAMA TV.

- Establecer acciones comunicacionales estratégicas que permitan el correcto posicionamiento de GAMA TV ante sus stakeholders.

1 CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

1.1 EL ROL DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LA SOCIEDAD

Para Flavia Freidenberg, “los medios actúan como actores políticos, en el sentido de que permiten a los ciudadanos obtener información (informan) y, al mismo tiempo, son productores culturales (entretienen); y, finalmente, se comportan como instituciones que influyen en el proceso de elaboración y/o ejecución de políticas públicas (educan)”. (Freidenberg, 2012)

Sin lugar a dudas, los medios de comunicación tradicionalmente han sido considerados como herramientas para informar. Sin embargo, como afirma Flavia (2012) su papel es aún mayor, porque además de informar, educan y entretienen, en la medida que hay un innegable gran impacto en la sociedad. Las críticas que han aparecido respecto a la función de los medios procuran incorporar a la ciudadanía como sujetos de derechos. Este avance actual debe ir a la par con un desarrollo mayor de los medios como instituciones responsables al prodigar un bien social tan importante como estratégico que es la comunicación.

1.2 LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COMO EJE DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

La comunicación forma parte de la vida diaria. En todas las actividades hay una forma de comunicación consciente o inconsciente. Igual ocurre en una organización, pero cuando la comunicación es pensada, planificada y estructurada de una manera estratégica, planteando objetivos y permitiendo medir resultados, esa comunicación estratégica permite que las organizaciones cumplan sus objetivos corporativos.

De allí que la comunicación estratégica es una comunicación “administrable”, que analiza el entorno, plantea objetivos, construye mensajes, determina

públicos objetivos y sabe qué, cómo y cuándo comunicar. En ese sentido, la comunicación estratégica debe ir de la mano de la planificación de la organización, para que el trabajo de la empresa sea armónico.

Pero, para lograr planificar es importante conocer el entorno. Cuando se conoce el entorno (a los colaboradores de la empresa, proveedores, clientes y posibles clientes, la competencia, la situación económica, política, etc.), se puede construir un plan estratégico de comunicación que sea adecuado y dé resultados.

En el caso particular de GAMA, hay dos fuerzas en el entorno que tienen gran relevancia:

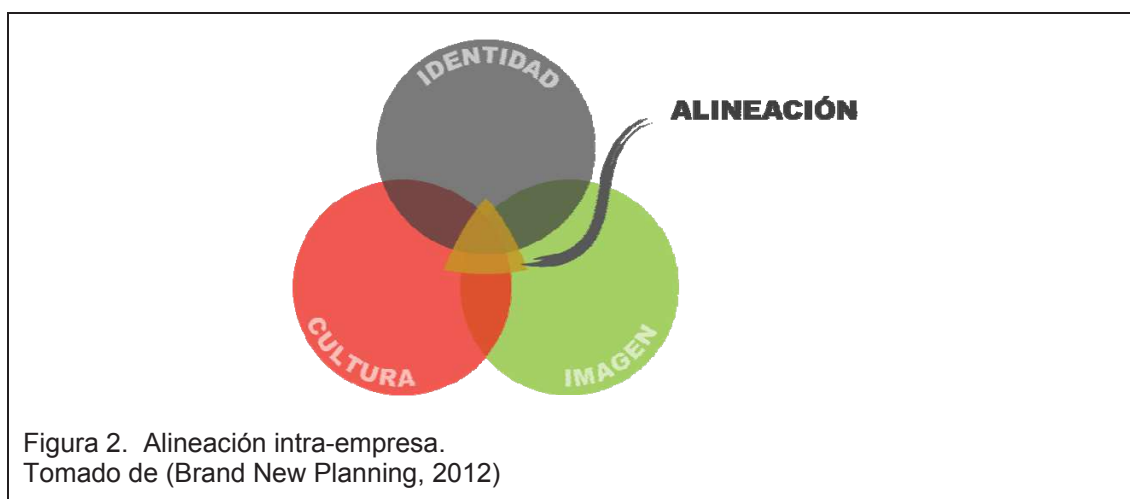
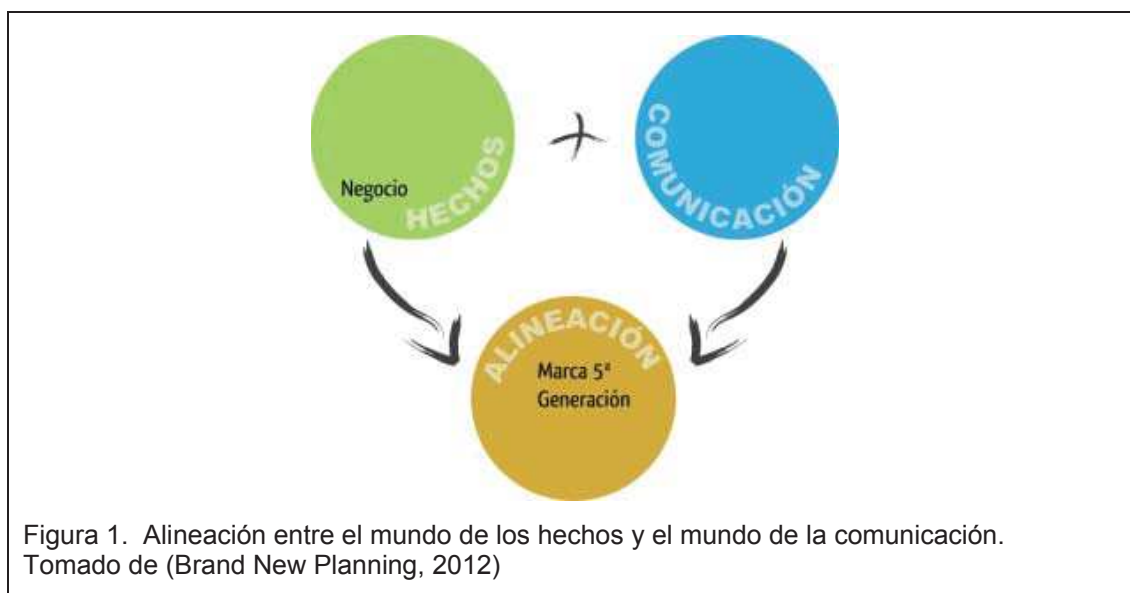
1. El mercado: esta fuerza entrega una “fotografía” a la empresa de lo que hay en el entorno “comercial”: lo que se demanda y lo que se oferta al público, lo cual sirve para tener una visión más clara de lo que se debe hacer para lograr una comunicación estratégica efectiva.
2. El talento humano es indispensable en una organización. El éxito o fracaso de una organización depende gran parte de la gente que la conforma.

Hasta hace poco tiempo, lo importante para las empresas era vender y vender, con lo cual no se generaba una relación con el cliente más allá de la relación transaccional. Ahora, lo importante no es sólo vender, sino fidelizar al cliente mediante una comunicación estratégica que logre que entre todos los oferentes que existen en el mercado, el cliente vuelva a elegir “mi” empresa porque siente que allí se le ofrece una propuesta de valor distinto al momento de brindarle los servicios.

Por lo tanto, la comunicación estratégica es un eje fundamental en la gestión de las organizaciones porque una buena planificación e implementación de la misma ayuda a que el cliente no sea fiel al producto, sino a la empresa.

1.3 LA IMPORTANCIA DE TRABAJAR CON UNA VISIÓN HOLÍSTICA

La misión en este trabajo de investigación es lograr alinear el MUNDO de los HECHOS (o el NEGOCIO) y el MUNDO de la COMUNICACIÓN. Aunque siempre se separan ambos mundos, estos están íntimamente ligados desde la génesis de la identidad y la planeación estratégica. (Brand New Planning, 2012). Para eso es necesario comprender lo que es la Imagen, la Cultura, el Ambiente Externo y la Identidad.



1.3.1 Imagen

Joan Costa (2004) sostiene que la imagen de marca es lo que queda en la memoria cuando “todo ha sido dicho, hecho y consumido”. Esto deja establecido claramente que lo que ofrece GAMA TV no es solo un producto comunicacional, sino es una “experiencia” total. Por ello, lo que aparentemente es un problema de imagen en el canal exige investigar a profundidad toda la empresa.

1.3.2 Cultura

Citando a la profesora Morales cuando dice que “la comunicación no se refiere exclusivamente a la imagen de marca, es el lubricante de las relaciones humanas y de ella dependen en buena medida una serie de métricas, como productividad, eficiencia, eficacia o motivación. Es la diferencia entre ser bueno y ser excepcional, entre los números rojos y los negros, entre la obligación y la sinergia”. (Brand New Planning, 2012)

“El dinero, los resultados, el éxito son un producto, ni siquiera es necesario enfocarse en ello. Es el desenlace obvio de cómo se relacionan las personas entre sí, de cómo se intercambia energía”. (Morales, 2012, p. 66)

Enfocarse en el *bottom line* le quita todo el gozo y la diversión al trabajo. Pero si en cambio, hay un enfoque en crear sinergia y permitir que se convierta en la fuerza motora detrás de la compañía, el *bottom line* se cuidará solo.

1.3.3 Ambiente externo

Es crucial considerar que actualmente se vive en un mundo acelerado que no tiene precedente. La tecnología se desarrolla exponencialmente bajo múltiples parámetros y es la que impulsa el cambio que impacta en la vida de cada persona.

Dice Morales:

“No es ningún secreto que la tecnología COLAPSA y CREA INDUSTRIAS, pero también vale la pena considerar cómo transforma día a día los estilos de vida de los clientes que antaño conocíamos –o creíamos conocer- como la palma de nuestra mano. La web es en sí misma un modelo económico sin escasez, promueve la libertad, el libre y justo comercio, el poder personal y la creatividad, la creación y el emprendimiento y es naturalmente anti-monopolio. Si bien pone en jaque a cualquier negocio establecido, también crea interminables oportunidades de forma continua –para aquellos que entienden la dinámica de su cambio y saben usarla”. (Brand New Planning, 2012)

1.3.4 Identidad

La identidad comprende un esquema complejo de todo lo que se es: el espectro de lo que hace GAMA y, de forma muy importante, lo que ya no hace GAMA.

“Es imposible estar al tanto de TODO lo que pasa en el mundo ahora y poco recomendable seguir haciendo planeación ortodoxa. Se necesita un enfoque más orgánico que asuma que la planeación es un proceso inherentemente informal en donde las decisiones internas y los eventos externos van haciendo un tramado de circunstancias que crean consenso entre los personajes clave de la empresa. Imbuido en esto, eso sí, encontramos pedazos de real y profundo pensamiento estratégico”. (Brand New Planning, 2012)

1.4 CONTEXTO LEGAL Y POLÍTICO DEL ECUADOR

El Ecuador ha sufrido importantes transformaciones en los últimos años. Rafael Vicente Correa Delgado del partido Alianza País, partido de izquierda, llegó al poder en enero 15 del **2007**, después de ganar ampliamente las

elecciones en segunda vuelta. Su presencia evidencia el cuestionamiento sobre las formas de representación política –partidos políticos- en el país desde el retorno a la democracia.

Rafael Correa implementó de manera inmediata las posibilidades para la realización de una Asamblea Constituyente, la misma que dio a la nación -tras un proceso importante de participación ciudadana- una nueva Constitución, aprobada por el pueblo en **2008**. Esta Constitución, una de las más avanzadas de todo el mundo, redefine el país en prácticamente todos los campos de la convivencia social.

En julio del **2008**, el gobierno incautó varios medios de comunicación, entre ellos, dos televisoras (Gamavisión y TC Televisión), una cablera, emisoras de radio, otros medios de menor importancia y empresas en todo tipo de industrias, propiedad de la familia Isaías, deudora de la banca cerrada. La incautación la hace la Agencia General de Depósitos (AGD), creada para recuperar el dinero que el Estado destinó para sanear a una veintena de bancos intervenidos tras la crisis financiera que se desató en el país entre 1998 y 1999, considerada como la peor de la historia de Ecuador.

Con la nueva Constitución, se realizaron elecciones presidenciales en **2009**, donde el Presidente es reelecto con amplia mayoría y en primera vuelta, en un fenómeno nuevo para la historia política del país.

El 30 de septiembre del **2010**, lo que ahora se conoce como 30S, hubo una “crisis de seguridad nacional” que pareció haber empezado como una revuelta policial contra una ley salarial, pero que finalmente fue catalogada como un intento de golpe de Estado.

El 13 de octubre del **2011**, se aprobó la Ley Antimonopolio que prohíbe que una persona sea dueña de un medio masivo de comunicación si es dueño, a la vez, de un banco.

En febrero 17 del **2013**, se realizaron nuevas elecciones y Rafael Correa ganó nuevamente en primera vuelta con el 57.17%, siendo su más cercano competidor Guillermo Lasso con 22.68% del partido de derecha CREO.

El 14 de junio del **2013**, se aprobó en la Asamblea la nueva Ley Orgánica de Comunicación (LOC). La ley regula CONTENIDO, entendido como todo tipo de información u opinión que se produzca, reciba, difunda o intercambie a través de los medios de comunicación social.

El miércoles 19 de junio del **2013**, sólo 5 días después de la aprobación de la Ley, el presidente Correa ofreció un discurso en la I Cumbre para un Periodismo Responsable (CUPRE, 2013).

El claro resumen de la problemática de fondo de periodistas, comunicadores, medios y asociaciones como actores políticos y creadores de realidad, la capacidad didáctica y los irrefutables ejemplos, ponen el discurso al nivel de los mejores que un mandatario ha ofrecido jamás. Con la aprobación de la LOC, este discurso marca un claro punto de separación en la conciencia de Ecuador y el mundo. (CUPRE, 2013).

2 CAPÍTULO II: EL OBJETO DE ESTUDIO: GAMA TV

2.1 RESUMEN HISTÓRICO DE GAMA

2.1.1 El inicio

Canal 2, como aún algunas personas hoy identifican a GAMA TV, inicia transmisiones en el año **1967**, por gestión del Sr. Gerardo Bervorich. Su inicio y primeros años, bajo el nombre de Telenacional, son difusos; en algunos documentos se habla de ese año (1967) como inicio de transmisiones, pero en otras reseñas se habla de que sus transmisiones de prueba son lanzadas desde el segundo semestre de 1976, saliendo al aire finalmente en el año 1977. En **1976** el canal es transferido al Sr. Marcel Rivas Sáenz, que a pesar de ser accionista minoritario, fue el único administrador.

Las noticias eran el eje de la programación. El logotipo de Telenacional, del que no se tiene hasta ahora una referencia gráfica, estaba compuesto por la letra N, repetida tres veces.

2.1.2 Gamavisión

En **1985** el canal cambia su nombre a Gamavisión, debido a disputas legales con Canal 8 (Ecuavisa) que en ese entonces se llamaba Televisora Nacional. Ecuavisa gana el litigio, pero nunca usa el nombre como marca comercial.

Se observa el primer logotipo del canal con el nuevo nombre, en la versión más antigua a la que se tuvo acceso. Se trata de una G (de GAMA) repetida tres veces en colores que, representan la GAMA de colores RGB (rojo, verde, azul).

El logotipo incorpora la G, parecida a un círculo, que, con toda certeza, según comentó uno de los empleados más antiguos, representaba un balón de fútbol, pero los paralelos y meridianos que apenas se ven, hacen pensar que se trata, en realidad, del globo terráqueo.



Figura 3. Logo de Gamavisión en sus inicios (1985)
Tomado del archivo de Gama TV

Aproximadamente en **1986**, se instala la red nacional (Costa y Sierra), que son precisamente los equipos que siguen operando hoy en día.

Uno de los hitos en cuanto a programación y posicionamiento fue la adquisición de los derechos para transmitir la Copa América en **1993**, consolidando al canal como el canal deportivo de la televisión ecuatoriana.

1995 es otro año clave, luego de la negociación con el Grupo Televisa de México, que definiría la propuesta de valor del canal por los siguientes años.

Durante esta etapa, el logotipo de Gamavisión se transformó progresivamente en una sola G y perdió el simbolismo original. Los colores se definieron a partir de los colores de El Canal de las Estrellas, de Televisa, en aquella época.



Figura 4. Logo de gama para 1995
Tomado del archivo de Gama TV

El espacio informativo, conocido como Noticiero Nacional, manejó hasta el 2007 la misma imagen (en este caso sólo dos N) con los colores de la bandera de Ecuador, diferenciándose totalmente de la imagen del canal.

Si existe un período de la historia de GAMA TV que parece estar claro, es justamente éste de mediados de los noventa. El posicionamiento de la marca del canal persiste aún en la memoria de los empleados y de los televidentes, unido al éxito ya posicionado en el ámbito deportivo.

La década de los 90, que coincide con gran parte de la dirección de Marcel Rivas, parecer ser “La Época de Oro de GAMA”. Expresiones como “... en el Mundial de Francia (1998) barrimos, se ganó mucho dinero” o “nos reconocían como El Canal de las Estrellas”, dan muestra de ello.

GAMA continúa su consolidación en el ámbito deportivo con la transmisión de la Copa Mundial de Fútbol de Francia **1998**. En esta fase, GAMA contaría con equipos de transmisión y producción considerados como los mejores del país, gracias a la implementación de sistemas como Digital Replay, Virtual Replay y Set Virtual.

En **1999**, GAMA amplía su red nacional a la mayor parte del Oriente ecuatoriano, en donde fueron la primera señal.

En el año **2000**, GAMA marca un hito en cuanto a ratings en el país, gracias al éxito que significó la telenovela colombiana de RCN “**Betty la Fea**” (fenómeno televisivo a nivel mundial que recientemente entró al Récord Guinness por ser la telenovela con mayor número de traducciones y versiones en la historia). Los datos exactos de rating no se tienen, debido a información que parece perdida en la historia por parte de IBOPE.

Al tiempo que GAMA batía todos los récords de audiencia, Televisa empujaba una negociación de exclusividad total por valores que se inducen eran altísimos y que el canal no estaba dispuesto a asumir. De esta manera, se impulsó una lucha en el mercado local donde Televisa negociaba simultáneamente, sin exclusividad, con los diferentes canales.

Si bien la llegada de *Betty la Fea* es un hito en la historia del canal, a su término, el abrupto declive de ratings y el rompimiento parcial con Televisa hicieron que Gamavisión empezara a perder claridad en su posicionamiento.

2.1.3 El Canal de las Estrellas

En el **2000**, Marcel Rivas vende gran parte de sus acciones a Álvaro Dassum Alcívar y, para finales del 2001, vende totalmente su participación.

Durante el **2002**, se instaló la red en Galápagos, en donde también el canal fue el primero, y ese mismo año los hermanos Isaías toman el control administrativo operando a través de su Gerente General, Nicolás Vega, hasta el 2008, año de la incautación, quien retomó casi de forma continua la administración y en distintas posiciones, hasta principios del 2009.

Bajo la administración de los Isaías, lo que persiste en el imaginario es que los dueños siempre tuvieron preferencia por TC, canal que –puede decirse– era la estrella para sus dueños, mientras que GAMA pasó a un segundo plano. Algunas personas mencionan expresiones como “*ñaño lelo*”, “*hermano pobre*”, “*hermano menso*”, que lo llevan hasta el plano administrativo, sugiriendo que GAMA recibía siempre menor inversión y atención, mientras que para las personas de TC eran “*unos grandes empleadores*”.

La siguiente sentencia que hace un empleado durante una conversación ejemplifica bien lo dicho: “*Las utilidades de GAMA iban a TC. Las utilidades de Cable iban a TC. Las utilidades de TC iban a los Isaías.*”

El **2002** es también un año clave que contribuye a la pérdida de identidad del canal, luego de que GAMA no adquiriera los derechos del Mundial de Fútbol de Japón y Corea 2002, separándolo, además, de su posicionamiento como el canal deportivo de Ecuador.

De igual forma, la salida de Margarita Dávalos, presidenta internacional del canal, en el año **2003**, es referenciado como un factor que incidió en temas como programación y posicionamiento.

Los años siguientes son la transición entre la “*Época de Oro de GAMA*” y una situación económica comprometida y con ratings triviales, en donde convergen los canales al momento. Durante esta etapa, GAMA parece haber seguido presentándose como el “*Canal de las Estrellas*” y sus promocionales incorporaban el logotipo del canal mexicano, incluyendo en algunos promos la expresión “*Filial Televisa*”, pero la única campaña que está disponible es difícil ubicar en el tiempo: *GAMA Está Contigo*.

Ya en **2008**, la campaña *Todo es Posible* es el primer cambio de imagen en busca de una nueva identidad pero, como los subsecuentes, no tenía implicaciones de fondo. La arriesgada propuesta gráfica, que algunos califican como “gay”, se lanza justo después de la incautación y es acompañada del cambio de nombre de Gamavisión a GAMA TV.





Figura 6. Ejemplo de la aplicación de la marcha durante el 2008.
Tomado de los archivos de Gama TV

Tras la incautación, el ambiente de incertidumbre e inestabilidad se refleja en las ventas. En junio de 2009, se nombra a Enrique Arosemena como nuevo Gerente General de la empresa.

2.1.4 GAMA TV, Oxígeno en tu Vida

El personal define su relación con la dirección como buena, algunos lo recuerdan con gran cariño, y destacan que a pesar de todo, durante su gestión se mantuvieron beneficios para los empleados como el pago de utilidades, bonos y canasta navideña.

En cuanto a la imagen, en el año 2010 se realiza una nueva aproximación a la identidad. La campaña **GAMA TV Oxígeno en tu Vida** parece haber sido la más cara de la historia del canal, en parte porque fue producida en cine y supuestamente también porque hablaba a cada target directamente, de forma muy certera. Esto es que investigación de fondo y numerosas piezas fueron necesarias. Pero tampoco tenía una propuesta de valor: una vez más la campaña fue cosmética, sin alinear aspectos clave de la programación o la empresa.



Figura 7. Logo de Gama para el 2009
Tomado del archivo de Gama TV

Se intentó una nueva aproximación a la GAMA de colores, pero la reacción del televidente no fue favorable. Comentan que *“la gráfica de Oxígeno en tu Vida se leía como tétrica”* y salió del aire un año después.

2.1.5 GAMA de Corazón

En el **2011** se realiza un nuevo intento, esta vez fusionando el isotipo con el slogan en **“Somos GAMA de Corazón”**. Era urgente anclar al canal en el segmento clásico (amas de casa), sin presupuesto para invertir y a sabiendas de que no había nada de fondo qué decir.



Figura 8. Logo de Gama para el 2011
Tomado del archivo de Gama TV

“Somos GAMA de Corazón” acertadamente apeló a las emociones y ha sido bastante más exitosa que las anteriores: no sólo ha permanecido hasta el momento, sino que la gente la reconoce, se recibe favorablemente, su canción es agradable y “pegajosa”, es fácilmente adaptable y el slogan “agarró calle” (se usa en cualquier contexto, dentro y fuera del canal), lo que es muy complejo lograr. Todo un éxito conceptual.

Pero se ató a la identidad de marca, en edificios, automóviles y la misma aplicación gráfica. Para una campaña que tampoco tiene una propuesta de valor, es un movimiento que hace muy compleja y costosa la transición hacia algo estratégicamente poderoso y profundo.

A finales del año **2012**, se cambia nuevamente la administración. Este nuevo inicio coincide con un momento histórico para el canal y para el país que ya se preparaba para una nueva contienda electoral por la Presidencia y Asamblea Nacional, y que guardaba relación directa con la inminente aprobación de la Ley de Comunicación, que tendría lugar a mediados de 2013.

Si bien su llegada, desde un ámbito alejado de la industria de la televisión, generó sorpresa, su gestión parece aportar lo que a juicio de algunos le falta: **una visión fresca de la industria.**

En poco menos de un año, ha apuntalado el área comercial con un aumento en ventas notable y su *expertise* en el área de marketing ha favorecido la imagen de cara a los anunciantes.

Lo que fue un movimiento en inicio estratégico, de posicionarse como El Canal de Quito, ha sido complejo de ejecutar a fondo. La mayoría de los empleados desconoce la estrategia, más allá del cambio en la aplicación del logotipo, que ahora muestra un fondo azul (el cielo de Quito) contrastado con el rojo quemado de GAMA.



Figura 9. Logo de Gama para el 2012
Tomado del archivo de Gama TV

Por ahora conviven el “concepto Quito” con el “concepto GAMA de Corazón”. Esta nueva imagen ha sido difundida por diferentes medios: auto-promocionales, prensa, vallas, buses y en activaciones puntuales, pero primordialmente en la ciudad de Quito. Adicionalmente se está realizando el nuevo *Manual de Identidad Corporativa*.



Un aspecto clave para el posicionamiento del canal tiene que ver con la adquisición de los derechos de transmisión del fútbol por 5 años. Este hecho, sumado a la incorporación de un nuevo Director de Deportes y al lanzamiento de GAMA Deportes en el 2012, ya ha tenido efectos positivos en el reposicionamiento de GAMA como un referente en el ámbito deportivo televisivo.

El ambiente externo, determinado especialmente por la Ley de Comunicación, que afectará la programación de los canales, es un momento de quiebre ideal para la creación y ejecución de una propuesta de valor renovada, de cara a los televidentes.

2.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.2.1 La filosofía corporativa

A continuación, los valores que aparecen en el Manual de Identidad (y a lo largo y ancho de la empresa). A partir de la inmersión en el contexto de la empresa, se puede afirmar que ninguno de estos valores se vive en la realidad

y representaría una inversión más allá de las capacidades y necesidades reales el tratar de instaurarlos en la cultura institucional. Muchos de ellos no son relevantes para el entorno competitivo que debe enfrentar GAMA, por lo cual se harán recomendaciones concretas al final del documento.

- Disciplina
- Calidad
- Franqueza
- Honestidad
- Lealtad
- Servicio
- Trabajo en Equipo
- Creatividad
- Pro-actividad
- Eficiencia

2.2.2 El organigrama actual



Figura 11. Organigrama actual de Gama
Tomado de Gama TV

Según un documento de Talento Humano de la empresa, el organigrama actual consta de 309 personas, pero en el rol de sueldos la información indica que el total actual de empleados es de 355, con lo cual hay 46 puntos por agregar. En blanco están las posiciones que pertenecen al Comité.

355 empleados, 220 en Quito y 135 en Guayaquil, parece una estructura desbordada e innecesaria para la producción, pero no necesariamente de cara a la nueva Ley. Sin duda hay una gran cantidad de colaboradores, que por la inercia funcional a la que se han acostumbrado, no son proactivos, productivos, y el resultado general de empresa es ineficiente.

2.2.3 La identidad corporativa

Cuando se habla de identidad, se hace referencia a la personalidad de la organización. Es lo que la diferencia y la singulariza de las demás organizaciones. La identidad es la suma de la trayectoria, la filosofía, la ética, el comportamiento en el día a día y también las reglas establecidas por las autoridades de la organización. En tal sentido, es necesario desarrollar el problema del Valor de la Marca institucional.

La identidad corporativa de una empresa es igual de importante que la identidad de una persona, la diferencia está en que la persona construye su identidad durante su vida, pero la empresa debe nacer con una identidad definida, porque de eso dependerán muchísimas cosas como la manera de ofrecer sus productos/servicios, la manera de tratar al público, la imagen de la empresa, sus valores, su filosofía, su marca, etc.

Por todo lo mencionado, la identidad de una empresa debe ser cuidada, compartida e integrada por todos quienes forman parte de la empresa ya que toda actividad de la empresa debe ser coherente y debe estar alineada a lo establecido en la identidad empresarial. Solo de esta manera se podrá posicionar en el público externo la identidad de la empresa. (GAMA TV, 2013)

	TOTAL	ecuavisa	ec TV Televisión Pública	gamatv	TELEAMAZONAS	TCc	RTS
Es para todos	13	10	14	22	12	9	
Es solo para adultos	-3	-9	10	-3	-2	-3	
Es solo para jóvenes	-3	4 0	1	-1	-9	-3	
Es solo para mujeres	-1	-6	18	-3	-8	-7	
Es solo para niños	-4	14	-5	-5	14	-12	
Es solo para hombres	1	-9	11	3	5	1	
Es para gente sencilla	9	17	11	9	3	8	
Es para gente adinerada	-6	16	19	12	18	-18	
Es para la gente de la costa	-6	-5	1	11	32	24	

TOTAL	 Ecuavisa	 Televisión Pública	 Gama TV	 TELEAMAZONAS	 TC	 RTS
Es entretenido	-1	1	-2 ■	2 ■	-1	-3 ■
Variedad de programas	-3 ■	1	-2 ■	5 ■	-2 ■	-1 ■
Programas actuales	0	0	-5 ■	-3 ■	-4 ■	1 ■
Buenas películas	-3 ■	-10 ■	-10 ■	0	-3 ■	10 ■
Programas educativos	-4 ■	15 ■	0	-6 ■	-8 ■	-1 ■
Buena señal	6 ■	0	4 ■	6 ■	6 ■	-2 ■
Noticieros imparciales	0	-1	-1 ■	1 ■	5 ■	-1 ■
Buenos programas deportivos	-3 ■	-8 ■	2 ■	1 ■	4 ■	2 ■
Apoyan al talento nacional	5 ■	0	-3 ■	-5 ■	3 ■	0
Se preocupan por la gente(comunidad)	2 ■	-4 ■	4 ■	0	3 ■	4 ■
Tiene programación infantil	6 ■	10 ■	7 ■	5 ■	-1	-3 ■
Hacen actividades de responsabilidad social	-7 ■	-4 ■	5 ■	-7 ■	-4 ■	-6 ■

Figura 12. Identidad Corporativa
Tomado del archivo de Gama TV

a. El valor de marca GAMA

Las siguientes gráficas son el ejemplo más fiel de lo que la IMAGEN DE MARCA trae de audiencia a GAMA. Misma señal, mismos comentaristas, menor efecto de TV cerrada. Se trata de la transmisión en cadena del partido clasificatorio de la Selección del Ecuador al mundial 2014.

Sin el efecto de la competencia por programas, este es el reflejo más fiel de la posición de GAMA a nivel competitivo.

Precisando la definición, **Imagen de marca** se entiende como “la suma de todo lo que ha sido dicho, hecho y consumido”, (Costa, 2004), incluida la calidad de la señal, el histórico de imagen y programación, en suma: toda la relación con el canal.

Tabla 1. Empresa que mide ratings, Quito

The screenshot shows a real-time ratings dashboard from tc.net. At the top, it displays the time 17:22 and date 11/06/2013. The dashboard is titled 'MINUTO A MINUTO' and shows data for 'Plaza: QUITO - RAT' with a target of 'TOTAL HOGARES'. The data is presented in a table with columns for time, base audience, and ratings for several channels: GAMA, EC, TC, TA, RTS, and UNO. The current time is 17:21, and the base audience is 232. The ratings for GAMA, EC, TC, TA, RTS, and UNO are 13.1, 15.3, 16.0, 7.4, 4.0, and 1.5 respectively.

MIN	BASE	GAM RAT	EC RAT	TC RAT	TA RAT	RTS RAT	UNO RAT
17:21	232	13.1	15.3	16.0	7.4	4.0	1.5
17:20	232	12.9	14.6	15.5	6.9	4.0	1.5
17:19	232	12.6	15.3	15.8	6.9	4.1	1.5
17:18	232	12.6	15.3	15.8	6.9	4.1	1.0
17:17	233	12.6	15.7	15.5	6.9	4.0	1.0
17:16	234	13.1	15.6	16.2	6.9	4.0	1.0
17:15	234	13.1	15.6	15.5	6.9	4.0	1.0
17:14	233	13.1	15.7	15.5	6.9	4.0	1.0
17:13	234	13.5	15.3	15.5	6.9	4.0	1.0
17:12	234	12.4	15.6	15.5	6.9	4.0	1.0
17:11	235	12.9	14.7	15.4	6.3	4.0	1.0
17:10	235	12.9	15.8	14.7	6.7	4.2	1.6
17:09	235	12.9	15.5	14.4	6.7	4.2	1.6

Tomado de IBOPE, 2013

Tabla 2. Empresa que mide ratings, Guayaquil

MIN	BASE	GAM RAT	TC RAT	EC RAT	RTS RAT	TA RAT	UNO RAT
17:23	243	8.9	25.2	11.7	8.6	4.2	0.4
17:22	243	8.9	25.2	11.7	8.6	3.9	0.4
17:21	245	8.8	25.1	11.6	8.5	3.9	0.4
17:20	246	9.3	25.1	11.3	8.5	4.0	0.8
17:19	246	8.8	25.1	11.6	8.5	4.3	0.4
17:18	246	9.3	25.1	11.6	8.5	4.3	0.8
17:17	246	9.3	25.1	11.1	8.5	4.5	0.8
17:16	246	9.3	25.1	10.7	8.5	4.7	0.8
17:15	246	9.3	25.1	11.3	8.5	4.0	1.2
17:14	246	9.2	25.3	11.3	8.5	4.0	1.2
17:13	246	9.2	25.3	11.3	8.5	4.0	0.8
17:12	246	9.2	24.3	12.3	8.5	4.0	0.8
17:11	246	9.2	23.8	11.8	8.5	4.0	0.8

Tomado de IBOPE, 2013

b. Esencia de la marca

La esencia de la marca se refiere a aquellos componentes de la imagen que sería un error cambiar.

Dos son los elementos centrales en GAMA:

1. Deportes
2. Novelas

Otros atributos empiezan a despuntar: programación para niños, responsabilidad social. Y, como se verá más adelante, la idea de que “**es para todos**” y la variedad de programación, también empiezan a despuntar.

c. Narrativa de marca

En este proyecto, lo relevante de una narrativa no es el valor histórico y detalle de las fechas, sino contar una historia, la historia que cuentan los

empleados, que normalmente está llena de mitos, leyendas, puntos de quiebre, retos e intersecciones, tal como en una novela. Y que resume llanamente:

“GAMA TV empezó como un canal deportivo, lo sigue siendo, y después se convirtió en el Canal de las Estrellas”.

El posicionamiento es difuso, y al ver el diagrama, no sorprende. Los cambios de los últimos años reflejan una búsqueda de identidad. Y el último cambio en particular, es el único que parecería tener un sentido integral de negocio, pues los demás fueron cambios cosméticos, superficiales, alejados de la Planificación General, que lejos de hacerle un bien, le hicieron mucho daño a la organización. (GAMA TV, 2013)

d. Reconstrucción de la narrativa de la marca

Acercarse a la historia de GAMA TV constituye un desafío porque hay poca literatura oficial de la empresa.

Se presenta una reconstrucción histórica basada en la narrativa de los empleados, alrededor de 10 entrevistas y consultas puntuales, de GAMA TV y en la comparación y cotejo de la información disponible de otras fuentes.

Este ejercicio busca, además, ser un punto de partida para que el canal reconozca la importancia de conocer su historia y tener claridad sobre la realidad de los momentos históricos y su relación con la imagen y posicionamiento del canal.



Figura 12. Reconstrucción de la Historia Gráfica de Gama
Tomado de Gama TV

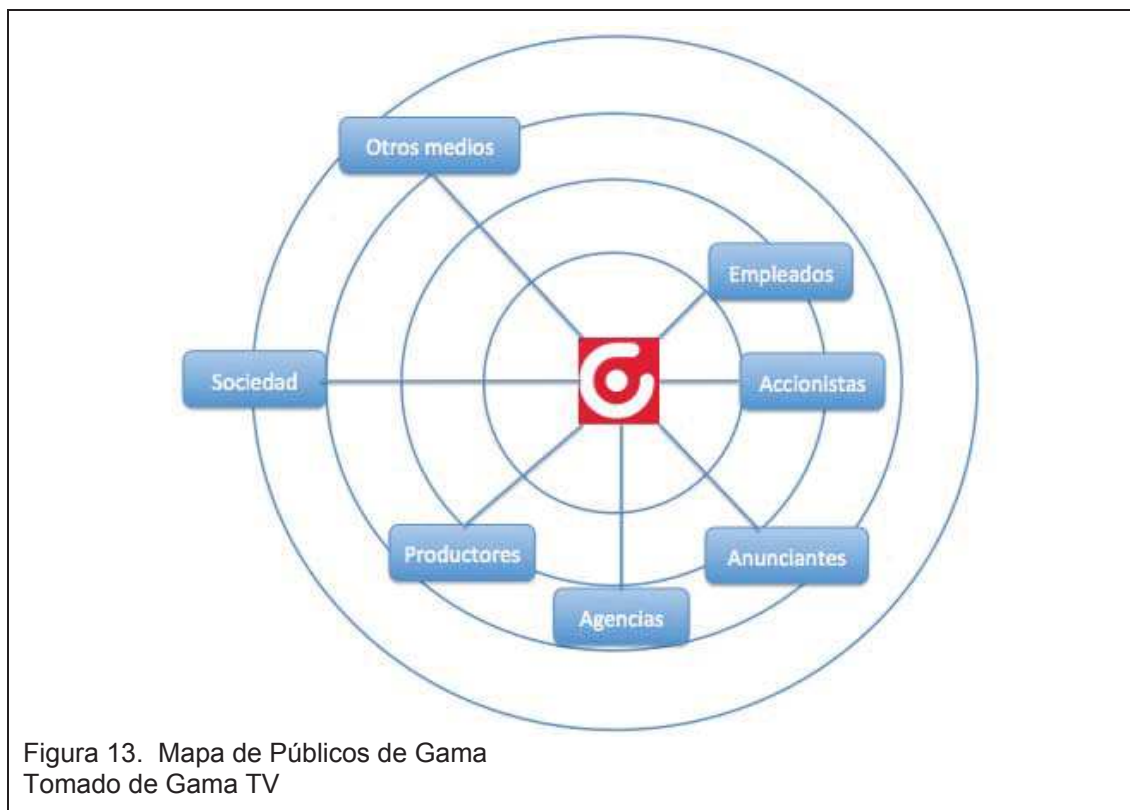
Se observa en la reconstrucción de la historia de GAMA que tras el cambio a Gamavisión y bajo la dirección de Marcel Rivas, siguieron muchos años de un posicionamiento estable como el canal deportivo del Ecuador, pero también como filial de Televisa, con toda la oferta de estrellas a pantalla que importaba al Ecuador.

Ya bajo la dirección de Nicolás Vega y los sucesores, en cuatro años se vivieron tres cambios de imagen totales, aterrizando en un híbrido entre GAMA de Corazón, -que por no tener nada qué decir, acaba por no decir nada, pero es el más certero y conectivo con la audiencia de todos- y el “Concepto Quito”.

La búsqueda de identidad aún no termina.

2.3 EL MAPA DE PÚBLICOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA

Se necesita mapear los diferentes públicos estratégicos de la empresa para poder tener la plataforma que ayudará a delinear la estrategia. “Las empresas son mundos en acción. Organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global. Todo cambio, interno y externo afecta a la empresa y exige de una respuestas eficientes en sus tomas de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actual”. (Costa, 1999). Además, como dice la profesora Sandra Fuentes “para conocer como se estructura el espacio de interacciones de la organización, es necesario identificar sus públicos y los medios que la organización emplea para construir su diálogo”. (Fuentes, 2005)



2.4 DESCRIPCIÓN DE LA VERDADERA COMPETENCIA DE GAMA TV

GAMA: con un rojo viejo y quemado como base de su marca, transmite un alto contenido basado en telenovelas importadas en franja AAA.

TC: con el azul tradicionalmente relacionado a la marca del canal. Excesiva carga de contenidos que pueden ser sensibles para determinadas ausencias (sexualmente ofensivos, xenofóbicos, discriminatorios). Sin embargo, su situación financiera le permitirá solventar cambios en programación ante la coyuntura actual.

CANAL UNO: Programación sensible para determinadas audiencias (contenidos sexualmente explícitos y violentos).

ECTV: Programación cercana a los parámetros de la nueva Ley de Comunicación y ampliando su cobertura en todo el Ecuador, tiene la mejor señal actualmente.

Teleamazonas: Pendiente de resolver los temas legales relacionados con la venta de sus acciones. Un alto contenido basado en telenovelas importadas en franja AAA.

Ecuavisa: tradicionalmente ha sido rojo con azul. Un alto contenido basado en telenovelas importadas en franja AAA y películas de gran calidad.

RTS: La estructura de las noticias que copa gran parte de la producción nacional contiene escenas también de crónica roja.

A continuación se presenta otro dato importante nace del estudio que realizó la empresa IMASEN en octubre del 2011 sobre el posicionamiento de Gama en el imaginario social. Es evidente la solidez de GAMA en el Oriente, como se aprecia a continuación.

De ellos ¿cuál es el canal que ves con mayor frecuencia?

Tabla 3. Datos de estudio de Imasen, empresa de investigación sociológica y de mercados

	COSTA	SIERRA NORTE	SIERRA SUR	ORIENTE NORTE	ORIENTE SUR	GALÁPAGOS
TC Televisión	56.80	38.20	44.80	11.80	27.10	–
Teleamazonas	26.40	42.50	50.20	54.00	59.30	–
Gama TV	27.30	42.00	37.40	75.10	64.00	–
Ecuavisa	35.30	37.70	34.30	22.00	15.50	–
RTS	34.70	23.60	27.60	15.40	9.70	–

Tomado de IMASEN Comunicación e imagen Audiencia Canales Octubre 2011

Si bien el Oriente puede no ser económicamente interesante, sí lo es considerar que las diferencias en las demás regiones no ubican a Gama tan lejos de los competidores. TC puede ser fuerte en la Costa, pero en Sierra Norte y Sur hay una buena posibilidad de consolidación para GAMA.

Pero de lo que nadie nombró es Teleamazonas. Es como si estuvieran tan relacionados con TC que se olvidan mirar a otros lados. Vean cómo los ratings de ambas televisoras son similares.

Tabla 4. Datos de estudio de Imasen, empresa de investigación sociológica y de mercados

	COSTA	SIERRA NORTE	SIERRA SUR	ORIENTE NORTE	ORIENTE SUR	GALÁPAGOS
TC Televisión		38.20	44.80	11.80	27.10	–
Teleamazonas	26.40	42.50	50.20	54.00	59.30	–
Gama TV	27.30	42.00	37.40	75.10	64.00	–
Ecuavisa	35.30	37.70	34.30	22.00	15.50	–
RTS	34.70	23.60	27.60	15.40	9.70	–

Tomado de IMASEN Comunicación e Imagen Audiencia Canales Octubre 2011

Un detalle de la historia de GAMA que salió a la luz hacia el final de la investigación es que Margarita Dávalos, quien fuera vicepresidenta de GAMA y la ideóloga de la aproximación nacional del contenido de GAMA, al salir Marcel Rivas migró a Teleamazonas, por tanto no sorprende que ambos canales tengan ofertas y resultados similares.

3 CAPÍTULO III: LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para obtener datos de la realidad de la empresa, se implementaron varios instrumentos de generación de información. El uso de estos instrumentos se orienta según los siguientes objetivos:

- Determinar el conocimiento sobre la empresa por parte de los empleados.
- Establecer el clima laboral existente.
- Determinar el grado de compromiso y satisfacción laboral que existe entre los empleados de la empresa.
- Conocer las necesidades existentes por parte del personal de la empresa.
- Reconocer los nudos críticos en los procesos de comunicación dentro de la empresa.

Como dice Guillermo Bosovsky:

“El Dircom necesita realizar investigaciones de consulta a los públicos para evitar la ilusión de creerse en el ombligo del proceso de comunicación, y la de creer que sus receptores son y piensan tal como él los imagina. Las investigaciones de consulta a los públicos, permiten a los Dircoms cambiar la óptica, conectar con los puntos de vista de los receptores u enriquecer su eficiencia estratégica”. (Bosovsky, 2005)

3.2 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Análisis de documentos de archivo

Para este trabajo se han analizado decenas de documentos de archivo, como ratings históricos, estudios de mercado, históricos de ventas, históricos de campañas publicitarias e informes anuales, lo cual ha permitido:

1. Conocer la historia de GAMA
2. Reconstruir la narrativa de la marca del canal
3. Conocer la evolución de posicionamiento en la audiencia ecuatoriana

3.2.2 Encuestas

Para el avance de la investigación, se realizó una encuesta de 43 preguntas a las personas que laboran en la empresa, con el objetivo de conocer de primera mano las inquietudes, percepciones, necesidades de los empleados, pero sobre todo para conocer el clima laboral de la empresa y las acciones comunicacionales que se podrían proponer para alinear a los empleados con la estrategia corporativa. Se utilizó el muestreo aleatorio simple y se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1) + 1}$$

$$n = \frac{355}{0,0025 (355-1) + 1}$$

$$n = 188,328912$$

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Total Empleados	355
Total Encuestas Recibidas	297
Sede Quito	167
Sede Guayaquil	130
Aplicación Primera semana de Julio, 2013	
Nota: el texto de la Encuesta aplicada puede apreciarse en el ADJUNTO III .	

3.2.3 Entrevistas

Otro instrumento de investigación para obtener información fueron las entrevistas en profundidad. A partir de la información documental recabada se realizaron agendas temáticas personalizadas para cada uno de los directores de área y una general para los empleados.

Además del equipo directivo, con el que se realizaron múltiples entrevistas en distintos momentos, a los empleados se les entrevistó cumpliendo cuotas conformadas como sigue.

Tabla 5. Entrevistas a empleados según antigüedad

	ANTIGÜEDAD		
EMPLEADOS	Entre 1 y 5 Años	Entre 5 y 10 Años	Más de 10 Años
Quito	5	5	5
Guayaquil	5	5	5
TOTAL EMPLEADOS			30

Tabla 6. Entrevistas a directivos

	ETAPA		
	Entrevista Inicial	Seguimiento	Entrevista de Cierre
EQUIPO DIRECTIVO	12	12	12
TOTAL EQUIPO DIRECTIVO			36

TOTAL DE ENTREVISTAS

66

El objetivo de las entrevistas fue:

1. Reconstruir la historia de GAMA.
2. Cotejar si entendían la estrategia corporativa planteada por la nueva directiva.
3. Comprender si había claridad respecto al target que sirve la televisora.
4. Comprender su creencia personal con respecto a lo que el futuro ideal de GAMA debería ser.
5. Comprender la problemática puntual de sus áreas.
6. Comprender su disposición personal.
7. Cotejar si algunas de las ideas estratégicas que se generaban tenían futuro y cabida.

3.2.4 Observación no participante

Para este trabajo se asistió a varias reuniones de trabajo entre el equipo directivo, particularmente a las sesiones del Comité Directivo que se llevan a cabo los martes durante todo el día. También se acompañó por un día entero, escogido al azar, en 3 áreas: noticias, marketing y producción, para entender su metodología y su lógica de trabajo.

Además, se asistió a 4 grabaciones de diferentes programas y a tres transmisiones de programas en vivo (*Al Son de un Nuevo Día* e *Ídolos en Quito* y *Puro Teatro en Guayaquil*).

Con esta observación no participante, quedó en total evidencia que:

1. la lógica de trabajo en equipo aún no existe en las distintas áreas.
2. las reuniones directivas son espacios de debate y malestar y no de toma de decisiones.

3.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Análisis de la cultura en GAMA TV

a. La perpetuación

Todos quieren un mundo mejor, pero cuando se provoca el cambio no se sabe qué hacer con él, se desearía poder volver atrás para tener tranquilidad, al momento cuando les decían qué hacer y a quién seguir.

Los sistemas prefieren auto-perpetuarse, buscan incesantemente mejores opciones, pero en el fondo no quieren encontrar, porque implica hacerse responsables.

“Así se hace en todas las televisoras de Ecuador”. Esta frase se encuentra constantemente en GAMA y es una interesante forma que la cultura utiliza para perpetuarse. Aun cuando así se hiciera en todo el mundo, no quiere decir que no exista una mejor opción. Así están diseñados los programas de software, para no fallar. La resistencia es una resistencia a lo desconocido.

b. El rol del niño

Es muy fácil echarle la culpa al Director General. Es mucho más fácil ser un empleado que se queja de lo que no le dan, a ser un empleado

responsable de sus decisiones y las consecuencias de aquellas decisiones.

Y este aspecto envuelve también la calidad y cantidad de información que recibe: es muy fácil tener sólo una visión parcial de la película, porque saber más te hace automáticamente responsable. Y es una decisión crucial a nivel directivo el compartirles más información, la que tradicionalmente es considerada como reservada o confidencial.

c. El niño y el gobierno

Este aspecto de un empleado “niño” parece haber encajado sin resistencia bajo el esquema de pertenecer al gobierno:

- Cierta desdén por la pro-actividad, el esfuerzo, la creatividad, la innovación, derivado de la falta de esquemas de movilidad social, como ocurre en el gobierno.
- Ver al gobierno como un papá ausente: *“el Presidente dijo que iban a haber buenas utilidades en GAMA y TC”*, o la expresión *“como somos canal del gobierno infundimos más respeto”*.
- La misma resistencia al cambio -que es parte de la institucionalización que se comentó antes y está presente en la industria de la TV tanto como en las estructuras de gobierno.
- Cierta burocratismo: la toma de decisiones es lenta por el propio proceso que la relación con el gobierno implica y la velocidad de reacción en el día a día que se sucede en tiempos extraordinariamente largos.
- Lo que parece una continua incertidumbre sobre la permanencia de la estructuras directivas, típico del gobierno: *“Esperando que mejore,*

llega un gerente y se va otro, uno no sabe"; pero también de los puestos inferiores: *"¿Cuán estable soy si trabajo para el gobierno?"*; y el consuelo y esperanza de que ojalá las cosas permanezcan: *"la única suerte que tenemos es que nuestro sueldo lo tenemos ahí, a quincena y fin de mes"*.

- Están los procesos espontáneos, los que naturalmente se generan al haber distintas opiniones sobre lo que el futuro ideal debería ser y que ocurre con menos frecuencia en industrias en donde claramente se sabe qué producir o que tiene estructuras tan sólidas que nadie cuestiona la dirección (como las transnacionales).
- El aire a viejo, a descuido, *"Es como tener un restaurante y no tener ollas"*; *"No nos dan agua"*; las televisiones en las oficinas son viejas y pocos las tienen.
- Y como buen hijo, un genuino deseo de agradar al padre, de empatarse a su agenda.

Los reclamos puntuales traen a la memoria la época de los hermanos Isaías. Ser el hermano del *"golden boy"* no ha de haber sido nada fácil, pero se acostumbraron. Persiste la idea de que no los cuidan lo suficiente o no los apoyan lo suficiente. Pero los reclamos son al aire pues la relación entre la empresa y "el accionista" se mantiene con un delgado hilo entre el director general y el fideicomiso que no toca a las bases.

Existen 140 empleados en el Comité de Empresa, propietarios de acciones de la televisora, con una deuda de 5.2 MDD que pareciera que lo único que quieren es salirse, están asustados de que puedan llegar a confiscarles sus bienes:

- *"Dicen que no podemos salir"*.
- *"3 formas de salir: que te boten, que se boten, o que nos muramos"*,

Pero la deuda se hace más grande para los que se quedan. Y típico del niño, tienen una franja horaria en sábado y domingo para comercializar y pagar las acciones, pero no han hecho nada con ella.

Así, el liderazgo y otros muchos aspectos se vuelven individuales, porque el liderazgo está diseñado para defraudarte. La Ley de Comunicación es un movimiento de conciencia que no tiene sentido si no se hace propio a nivel país y si no se empieza con el ejemplo, a nivel televisora, cuya capacidad de generar realidad es enorme.

3.3.2 Las subculturas en GAMA TV

En base a las investigaciones se distinguen claramente varias subculturas:

- a. Por un lado, Quito y Guayaquil.
- b. Por otro lado, el Comité Directivo y el resto de los empleados.
- c. Y en un último, los que vienen de fuera de la industria y los que tienen “años” en la industria.
- d. Una cuarta clasificación corresponde a Noticias, que no parece entrar en ninguno de los esquemas anteriores: es casi como si fuera una empresa independiente, cohesionada y absorta en su propia dinámica.

a. Quito / Guayaquil

A diferencia de Guayaquil, se opera en Quito con un edificio de 7,000 m², inmenso y mal planificado –sobran y faltan espacios por igual-, y en donde no confluyen naturalmente los empleados; los directivos ingresan por el sótano mientras que el resto de empleados por PB, con lo cual también se reducen las oportunidades de interacción con la directiva.

Las áreas viven confinadas y cada una se siente totalmente diferente del resto. Mientras Noticias es particularmente viejo y descuidado, Marketing e Imagen se siente cálido y creativo, Comercial se percibe enfocado en el alto rendimiento (ayudado por el espacio abierto que genera el *peer pressure* y la velocidad en la transmisión de información), Dirección General es más ecuánime y moderno.

También, hay más personajes en GAMA Quito (Radio Universal, CN Plus, UMINASA, Cablevisión, Cable Deportes) y su presencia marca una diferencia: los baños están cerrados las más de las veces y hay que buscar a la señora (o señoras) de la limpieza para que los abran. Parece una resistencia del ambiente GAMA a la intrusión, pero también un aspecto de control innecesario.

En suma, el edificio no aporta nada al trabajo en equipo, ni a compartir valores culturales y ya que es dudoso que se construya otro edificio en el corto plazo, hay que tomar medidas para contrarrestar sus efectos. Obviamente hay comentarios como: “*El Gerente no se da la vuelta a conversar con todos*”, porque eso de dar la vuelta es una actividad que requiere una intencionalidad importante.

En Guayaquil, por su lado, la cultura se percibe cohesionada y el edificio igualmente juega un rol importante. Todos entran por el mismo espacio, que es mucho más amable y de proporciones mucho más humanas: los empleados se ven, se topan, ríen, juegan. Ayuda la recepción, que mira hacia el segundo piso. Parece un espacio ideal para producir entretenimiento porque esta camaradería sale a pantalla.

Dicen: “*estamos aislados*” (de Quito), y perciben cierto descuido, como el hecho de que la nueva chompa que les enviaron es para frío y no para calor, por lo tanto muy incómoda. También hablan de la necesidad de “*nivelar los sueldos con Quito*”. No se sabe si esto tenga resonancia con

la realidad, pero parecería que al momento se sienten como empleados de segunda.

Un golpe a la autoestima fue no tener el estudio grande, pues fue rentado al competidor TC para solventar un pasivo con ellos, y obviamente esto genera una enorme incertidumbre sobre *“el destino de Guayaquil”*.

b. Comité /Empleados

La mayor parte del equipo directivo es exitoso y con carreras probadas, en posición de apostar todo por un éxito más grande. En él se respira mucho mejor que en el resto de la empresa; en uno y otro miembro se observan diferentes valores: pasión, experiencia, profesionalismo, pero aún hay un trabajo de integración importante que hacer. A un año de la conformación del equipo, ya parecen cansados unos de los otros y las obligadas juntas parecen acentuar el hartazgo.

Hay marcados territorios de poder, viven dentro de ellos (emocional y físicamente) y compartir información no es precisamente la norma ideal. Cada directivo impone su sello personal a su gente: más que percibirse como una cultura integrada, en realidad existen subculturas por cada una de las áreas.

Pero *“nadie se entera”* de lo que ahí pasa. Hacia abajo, esa calma inquietante, la cultura y clima que ya se ha descrito: *“Las cosas que se deciden en Comité son un tabú”*.

c. Los Experimentados en TV / Los de Fuera

Una buena dosis de comprensión de lo que aportan unos y otros en el pastel de GAMA parece necesaria. Mientras la visión fresca de un externo a la industria resulta invaluable en este momento crucial, en

donde lo que ocupa es romper esquemas y dar soluciones diferentes a los mismos problemas, también la otra parte aporta la solidez, pero sobretodo la sensibilidad, necesaria dentro de un mundo tan efímero. Y se subraya “sensibilidad”, porque si bien la industria se mueve en ratings y shares, se mueve mucho más con un agudo ojo crítico y a partir de la experiencia.

d. Noticias

Están envueltos en su propia dinámica y son una isla aparte del canal.

3.3.3 Clima laboral en GAMA TV

Ante el inminente aumento de sueldo se vive una “relativa” calma. Es una calma inquietante. Pero en esa calma sí se percibe una extrema sensibilidad y precaución. Varios manifestaron que ellos “*iban, hacían su trabajo y se iban*”, como una forma de desligarse de cualquier actividad subversiva y de garantizar que efectivamente ellos sí tenían trabajo.

Y en esa calma, hay expresiones como ésta: “*eso de levantarse en la mañana pensando en qué le digo a la gente que haga, qué cansancio*”.

Sin duda, más que lo económico, lo que mata es la incertidumbre y la falta de motivación y de un propósito concreto. La gente necesita tener estabilidad y saber hacia dónde va. La “Estrategia Quito” ofreció rumbo y bienestar a los niveles superiores y particularmente en Quito, pero al fondo de la organización no se comprende.

“*Si supieras qué va a pasar, te pones la camiseta.*” Esta es la expresión que mejor resume el sentir general. Están asustados pero también hay esa esperanza de que finalmente llegue la hora de reivindicarse en la industria, de ocupar el lugar de liderazgo que alguna vez les perteneció y de ser parte del cambio. A continuación, algunas de las frases que se escuchan en los pasillos en conversaciones cotidianas:

- “De aquí a uno o dos años vuelve a ser la empresa que fue.”
- “Las ganas de volver a ser grandes”.
- “La gente tiene muchas ganas de que las cosas funcionen”.

Sin embargo, como en todo, también hay voces diferentes:

- “Vamos a la quiebra”.
- “Ya mismo hay un levantamiento laboral”.
- “Dicen que no hay plata pero se va por otro lado”.

Expresiones como éstas también aportan contexto:

- “No trabajamos juntos, competimos.”
- “La piola se rompe por lo más delgado que es Operaciones.”
- “En el fondo GAMA aún sigue siendo terreno virgen.”

Según un empleado éstas son las tres reglas de convivencia en la TV:

1. *“Nunca te ofrezcas, pero nunca te niegues.”* Porque generas envidias de los compañeros y porque los favores se convierten en obligación, pero no te niegues porque generas resentimiento.
2. *“Nadie es tu amigo, todos son compañeros.”*
3. *“Siempre sé humilde.”* En la TV se sube y se baja.

Además de lo anterior, es muy preocupante que haya indicios que los empleados sustenten su valía en la capacidad de hacer lo mismo que los otros canales, pero sin recursos. Pero esta valía es temporal pues cuando “no existan pretextos” la valía tendría que sustentarse en otro lugar. La siguiente expresión lo define: **“Somos un canal artesanal”**.

3.3.4 La Gestión de la Comunicación Interna

Hubo expresiones como: *“para enterarme de las cosas tengo que perseguir a.”*

No hay un departamento responsable de la comunicación interna en la empresa. Por ahora, todo es vía mail, pero *“no todos tienen mail y no hay control de respuestas”*, además *“los cupos de mail varían de acuerdo al rango, entonces si se te llena el cupo, el mail no te llega”*.

Las carteleras están vacías e incluso tienen imágenes de campañas institucionales pasadas, no existen políticas de comunicación dentro de la empresa, los mensajes llegan de manera desordenada y sólo a algunos empleados.

Hay que recordar que los empleados son los primeros generadores de imagen.

Y por último, el factor rumor, que se genera básicamente por la falta de información oficial creíble. Un empleado dijo: *“Yo he trabajado en varias empresas de televisión, pero esta es la única en la que el chisme de pasillo se hace realidad”*.

La información que proviene del Comité es un insumo privilegiado que se transmite de manera informal y se deforma y potencializa en el radio pasillo.

3.3.5 La comunicación con sus stakeholders

Lamentablemente en la empresa ni siquiera tienen identificados a los stakeholders, por ende no existe un plan de comunicación específico, con una estrategia con canales, herramientas y mensajes determinados para cada uno de estos públicos estratégicos de la empresa.

Los resultados de la investigación arrojaron resultados de ineficiencia en la gestión de comunicación con todo el entorno, y eso ha arrojado como resultado

que la gestión con agencias, clientes, medios de comunicación, productores independientes, proveedores ha quedado en el total olvido.

3.4 CONCLUSIONES

1. El Director General de la empresa necesita contar con un DirCom que lo acompañe y lo asesore y lidere la comunicación para potencializar los resultados de la empresa.
2. Es necesario que la empresa tenga un departamento de comunicación.
3. Los valores corporativos actuales no son, ni de lejos, los valores que existen en la cultura de la organización.
4. Es necesario empezar con acciones puntuales que fortalezcan los flujos de información dentro de la empresa.
5. Falta un proceso de inducción para los nuevos empleados de GAMA, para que “de entrada”, conozcan la empresa, sus objetivos, sus reglas, sus políticas, etc.
6. Existe muy poco trabajo en equipo dentro de la empresa. Es necesario tener acciones estratégicamente planificadas, que ayuden a fortalecer las relaciones y la camaradería dentro de la empresa.
7. Hay una ausencia total de planificación de comunicación con los stakeholders de la empresa.

3.5 RECOMENDACIONES

- **Capacitar a los empleados:** La capacitación debe atarse a una estadía mínima garantizada en el canal. Muchos colaboradores manifestaron que

GAMA era una especie de escuela de entrenamiento y un pasaje hacia otra televisora. El potencial costo para GAMA de capacitar a gente que abandona la empresa es enorme.

Se puede premiar la permanencia con un Programa de Intercambio y Capacitación con algún canal internacional reconocido.

También, para reducir la distancia emocional entre Quito y Guayaquil, se podría pensar en un programa de intercambio temporal.

- **Motivar a los empleados:** Se sugiere hacer un intercambio con alguna empresa que provea de televisores nuevos, no solo a quienes tradicionalmente los tienen, sino a TODOS los empleados que tengan un lugar fijo. ¡Es una empresa de TV! Se necesita que todos los empleados monitoreen lo que transmite su empresa. Esto puede tener también un efecto importante en el ambiente.

4 CAPITULO IV: EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

“La comunicación empresarial no debe ser gestionada bajo la ilusión de la naturalidad ni desde el espontaneísmo. Como todo proceso de gestión de las empresas, el de la comunicación requiere instrumentos profesionales y una dosis de actuación mediante procedimientos formales que potencien su eficiencia”. (Bosovsky, 2005)

4.1 CONSTRUIR LA NUEVA MARCA GAMA

Se tiene que tomar en cuenta lo que significa la marca para poder empezar a trabajar en una nueva propuesta para el canal. Tomando lo que dice Joan Costa, “cronológicamente, la identidad visual aplicada a las actividades productivas, nació con la marca. Señal material de origen y calidad; distintivo para el reconocimiento de productos y de quienes los fabrica. EL marcaje o la acción de marcar, y su resultado, es el principio mismo de la identidad visual”. (Costa, 1987)

4.1.1 Ejes de contenido

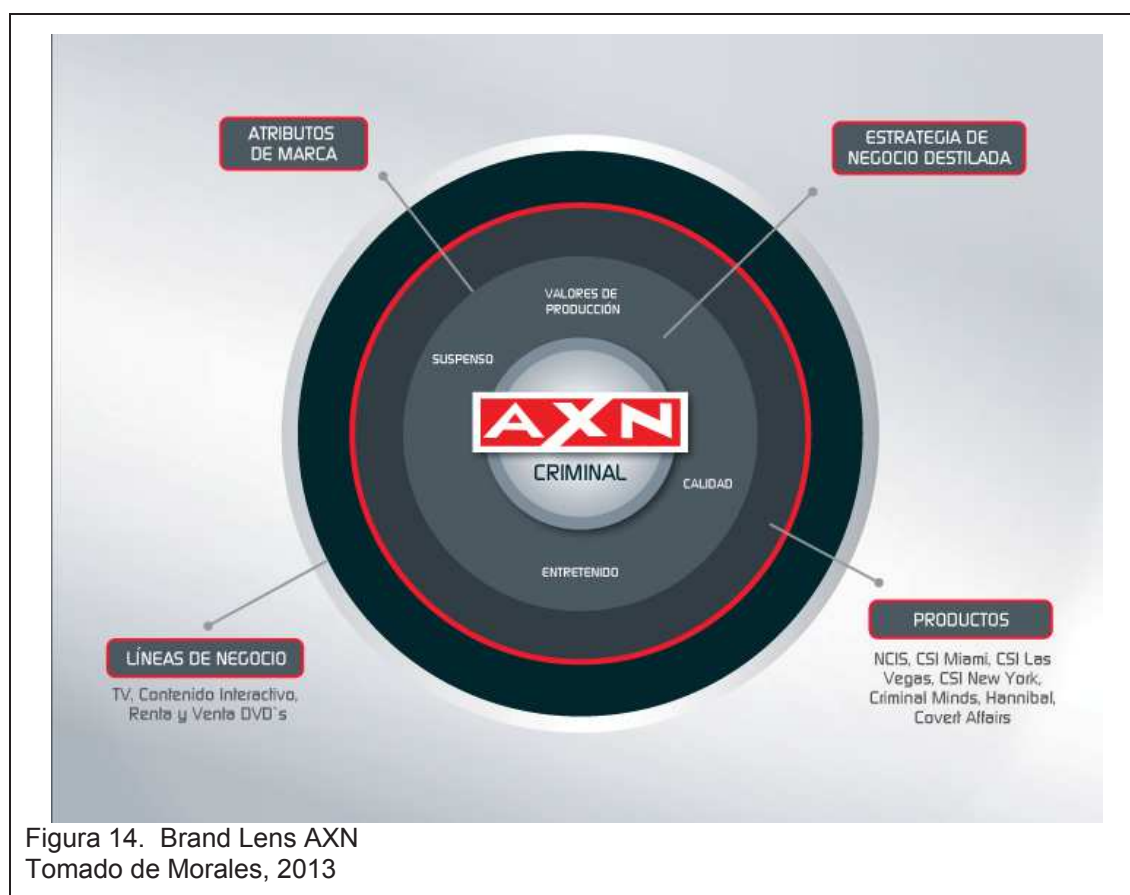
De la mano de la mencionada ilusión Quito-Guayaquil, está el hecho de que los contenidos compiten en los mismos niveles. Cómo ya se dijo anteriormente Hollywood no está preocupado por las “profundas” diferencias entre belgas y flamencos. Existen niveles de contenido que superan edades, género, origen y posición social. Existen contenidos infantiles que son para adultos: Ej. El Chavo del Ocho o Bob Esponja. Cada edad consume una diferente frecuencia de lo que se transmite.

El reto es encontrar ese eje o ejes conectivos que estén más allá de las diferencias.

4.1.2 Los atributos y su funcionalidad

Los atributos son el segundo nivel de lo que se llama una “*estrategia siempre verde*”, el primero siendo el “eje del negocio”. No pasan de moda, rigen la edificación de contenido sin limitar, más bien son una guía.

En la TV cerrada funciona de la siguiente forma:



AXN se especializa en series criminalísticas, que es un segmento miniatura de todo un estilo narrativo que sería el DRAMA. En el segundo nivel se aprecian los atributos de la marca que definen qué tipo de novela criminalística puede ser parte del negocio. En un tercer nivel se aprecian todos los productos en sus diferentes formas (observen qué diverso se puede ser con un mini segmento de negocio). Y en el cuarto nivel se aprecia cómo, a partir de cada producto, se pueden generar infinidad de líneas de negocio.

En el caso de AXN, la estrategia de negocio destilada es: series criminales.

En el ámbito de entretenimiento, un magnífico ejemplo es el de Disney.



Figura 15. Brand Lens Disney
Tomado de Morales, 2013

Las misiones/visiones más contundentes son increíblemente sencillas, específicas, fáciles de entender y a la vez suficientemente amplias como para que engloben naturalmente un vasto y expandible negocio, no importa la forma. Esto evita la necesidad de estar creando sub-marcas, nuevas marcas o filiales.

En el caso de Disney, está clarísima su misión y la pueden ejecutar de mil formas: parques temáticos, canales de TV, películas, ¡hasta el *merchandising* es divertido en un sentido familiar! Pero lo que no sea familiar –cualquiera que sea la definición- no cabe.

4.1.3 Propuesta de atributos de marca para GAMA

a. Entretenido

Todo en pantalla es entretenimiento. Las noticias son entretenimiento, el drama de las noticias es más entretenido aún. Los anuncios comerciales son entretenimiento. Los spots de auto-promoción deben ser entretenidos. El *packaging* del canal es parte del entretenimiento. Y las submarcas (ver adelante) serán entretenimiento. Por supuesto, todos y cada uno de los productos. Por eso es que los programas como TVentas dejan el rating en 0. Este es un atributo sin el cual no se puede participar en la industria de la televisión (cerrada y abierta), no es cuestionable.

b. Familiar

“Aquí nos encontramos, nos reunimos enfrente del televisor.”

Anteriormente, la televisión solía estar en medio de la sala, era el motivo de unión familiar y lo sigue siendo, increíblemente hasta con programas como *reality shows*.

Familiar es casi por definición, un atributo de un canal de televisión de señal abierta nacional y está relacionado con la historia de GAMA y en sintonía con el posicionamiento actual del canal, pues la figura materna no ha dejado de ser el centro de la familia latina, quien es el mejor televidente del producto principal: novelas.

Tener el target familiar es “tenerlos a todos”. GAMA tiene que anclarse en el atributo familiar, que tiene la ventaja de poder capturar a anunciantes para todos los segmentos. En sintonía con el siguiente atributo se debe transmitir “familiaridad” con el televidente porque es parte de la familia.

c. Cercano

Es la única diferencia real con otros contenidos pagados, es decir que es un atributo básico de la televisión abierta. Cercanía es el contenido que está próximo a la realidad, la gente, los eventos y la noticias del país, de la región, del barrio, la posibilidad de comentar los programas de televisión porque *“todo el mundo los está viendo”*:

- Cercano es el locutor diciéndote *“nuestro siguiente programa es _____”*, como ocurría en la televisión hace ya tantos años y ha quedado en el olvido.
- Cercano fue *“Baila Ecuador”*.
- Cercanas son las novelas con historias locales o aquellas que van relatando, en tiempo real, lo que pasa en mi realidad próxima.

No es casual, y en todas las industrias pasa, que un atributo eje sea “vendido” una y otra vez, por todos los jugadores, desde diferentes perspectivas. En la industria de venta al detalle es el precio. En la televisión abierta es precisamente cercanía: *“Cercano es hablar como tú hablas, sentir como tú sientes y generar las imágenes que tú quieres ver.”*

- TeleAmazonas: *“Junto a Tí”*
- TC: *“Mi Canal”*
- Televisa: *“Estamos más Cerca”*.
- Telemundo: *“Lo Mejor de Dos Mundos”*.

d. Nacional

Este atributo también tiende a ser uno normal en televisión de señal abierta con cobertura extensiva. Forma parte integral de los atributos

básicos que debería tener la estrategia de GAMA, en base a los hallazgos durante la etapa documental y de campo:

- GAMA es bien aceptado en otras provincias más allá de Guayaquil.
- Fue la primera señal en el oriente y en Galápagos (que se nota en los estudios)
- Lo que se percibe por la actual medición parcial de IBOPE.

Sin duda, ser nacional abre mercados, ya que obliga a subir el registro de comunicación de la marca madre, tanto en un rol más elevado de cara a la sociedad (que GAMA, sin lugar a dudas, puede cumplir), como también obliga a producir contenidos con vínculos conectivos que estén más arriba de las diferencias regionales.

Además, “nacional” no es una cuestión geográfica, es una cuestión emocional. Es una idea de unión. Se trata de mantener las singularidades de la región dentro de una idea de nación más grande. La nación agrupa regiones sin perder identidad nacional, o dicho de otra forma, por necesidad una nación está formada por regiones.

Se puede ser muy GAMA Cuenca, muy GAMA Quito o muy GAMA Guayaquil.

Como ya se ha mencionado:

- Hollywood no está preocupado por la diferencia entre chinos y japoneses.
- Televisa no está preocupado por las diferencias entre indígenas tarascos y mayas.

- GAMA no debería preocuparse por las diferencias entre Quito y Guayaquil.

Además, según la investigación realizada, la “Época de Oro de GAMA” plantea un escenario estratégico totalmente distinto al que podría vislumbrarse de no haber existido, en el que predomina el recuerdo de un liderazgo que se debe retomar: sin lugar a dudas, ésta es la oportunidad.

Este rol más integrador, benéfico para el país en cualquier contexto, empata con el mismo rol integrador que el gobierno debe cumplir. Y no sólo el gobierno de Rafael Correa, sino cualquiera que éste sea.

e. Estrellas

Un eje de contenido y eje conectivo superior, y el que otorga la diferenciación necesaria, es precisamente ESTRELLAS, que se encuentra en sintonía con el anterior posicionamiento del canal y que, como ya se ha mencionado, todavía persiste en la memoria de los televidentes. Todo se puede vender con estrellas, para hacer estrellas, sobre estrellas, imitando a estrellas.

Las causas pueden venderse a través de estrellas. Como ejemplo, el Teletón que se lleva a cabo en muchos países de Latinoamérica (y que podría hacer GAMA) utiliza estrellas durante incluso dos días para transmitir contenidos que normalmente la gente no quiere ver porque duele.

La “Época de Oro de GAMA” es también la que coincide con la estrategia de estrellas de Televisa. Los programas que mejor han funcionado para GAMA en los últimos tiempos son también sobre estrellas y para construir estrellas: *Héroes Verdaderos*, *Baila Ecuador* e *Ídolos*.

Y es una potente metáfora porque el cielo tiene estrellas que cubren y a la vez todos son estrellas en su propio mundo. Estrellas es entretenido, cercano, familiar y cruza perfectamente la nación.

4.1.4 Implementación de una estrategia nacional

Esta estrategia es, en esencia, una evolución de lo que se ha llamado “Estrategia Quito”, pues el éxito de replegarse a Quito para hacer más eficiente la administración de recursos es ir “desde Quito a todo Ecuador”.



De cara a los anunciantes, tendrá un espectro más amplio de posibilidades. Según el censo 2010, 1 de cada 3 ecuatorianos viven en Quito y Guayaquil. Quedan los restantes 2/3.

La estrategia está basada en el concepto “nacional”, que también funciona como un atributo, pero está al centro, como parte del eje de negocio y definiendo no sólo la comunicación al exterior e interior, sino todas las acciones de negocio que se lleven a cabo desde todas las áreas funcionales.

Con esta estrategia se provocaría el cambio organizacional. El reto será hacer una marca de lo que sí es GAMA: “El Primer Canal Auténticamente Nacional”.

Ecuavisa, que ha sido líder indiscutible, transmite dos señales diferentes, una en Quito y otra en Guayaquil, los demás están posicionados con claras competencias regionales a pesar de que su comunicación intente vender lo contrario. Por ejemplo, Telerama está haciendo una campaña para posicionarse como canal nacional, pero es de Cuenca y está claramente identificado con la región.

Esto es más que una campaña linda al aire, si hay un cambio de imagen es porque hay una transformación de fondo.

La innovación está en el posicionamiento mismo, que nadie ha explotado. Esto implica cambiar todo el registro de comunicación y el rol de GAMA como generador de identidad nacional. Hay que re-generar la forma de hablar y comunicar que está inmersa en la cultura no sólo de GAMA, sino de las dos ciudades principales.

4.1.5 Propuesta de submarcas

En esta propuesta de arquitectura de marca, que ya aparece en el Brand Lens de “Estrategia Nacional”, se propone una arquitectura abierta porque puede reflejar mejor los atributos que lleguen a pertenecer sólo a cada submarca y no a la marca madre.

El objetivo de construir submarcas es darle relevancia al contenido que ya existe y transmitimos, darle lineamientos a la misma producción o compra de esos contenidos y permitir y ayudar a que esos contenidos se encuentren más fácilmente con el televidente idóneo, en total consonancia con la estrategia nacional para conseguir más anunciantes de cara a los 7 targets que IBOPE mide en el Ecuador. Es una forma mucho más eficiente de utilizar y administrar los tiempos muertos de rating que ahora presenta la parrilla de GAMA.

a. Clásicos GAMA

Para novelas o películas antiguas, ecuatorianas o mexicanas, que cuesta menos transmitir. Hay que definir exactamente qué sería un clásico, si son novelas o películas de antaño, para atrapar a un target de forma consistente y poder venderlo eficientemente. Novelas como *Los Ricos También Lloran* o *María la del Barrio*. Películas como las de Cantinflas, Pedro Infante, La India María o la Época de Oro del Cine Mexicano, que están en línea con esa imagen del canal en el Ecuador.

b. Especiales GAMA

La diferencia entre hacer eventos y promos en fechas especiales y ésta aproximación, es la capacidad de vender por anticipado a anunciantes seleccionados, de acuerdo a un set de valores de producción y atributos. La marca hace toda la diferencia pues construye audiencia.

Es una gran avenida de negocio para el área comercial. Una parte es la transmisión de un evento especial en días especiales, haciendo especial a quien lo mira, es decir, poniéndolo en primera fila.

Otra avenida de negocio es precisamente la producción de esos especiales para transmitir.

c. Informativos GAMA

Para un renovado contenido que, basado en el atributo “nacional”, tendría que provenir de todo el territorio nacional.

“Testigo de la Noticia” es una idea para involucrar a la población y ser “cercanos”. La tecnología habilita crecientemente esta interacción inmediata con el ciudadano, la televisión crecientemente dejará de ser estática y unidireccional. La idea es que accediendo a una página web, un “testigo” pueda hacer el *upload* de una noticia y si se transmite en el noticiero incluso podrían recibir una compensación por ella.

d. Deportes GAMA

El fútbol es el eje de Deportes GAMA pues lo ha sido desde siempre, sin duda conviene seguir reafirmando este posicionamiento. Un *benchmark* de cara a la producción de contenidos que reafirmen el *expertise* podría ser indicado.

Pero también se puede construir un deporte o adueñarse de un deporte adicional. El aficionado se construye a través de la exposición, siempre que el deporte sea de agrado general y esté firmemente anclado en las tradiciones locales.

e. Novelas GAMA

Como aplica para las demás submarcas, el hecho de que novelas tengan horarios definidos es idóneo. La audiencia se construye con el tiempo, la costumbre y la relación de los televidentes con los horarios.

f. Entretenimiento GAMA

Aquí entran los programas de humor, cómicos y farándula, que en otros mercados son independientes de los noticieros y atraen gran público en los horarios A.

Para no aumentar el número de submarcas se debe considerar integrar incluso el humor, aunque el análisis debe hacerse con mayor fondo; tener un comediante de cabecera es clave y podría ser una gran avenida de negocio.

En la variante infantil, Tiko Tiko, se inició en GAMA transmitiendo desde la torre de Guayaquil y sigue activo todavía.

g. Pacha GAMA

La experiencia del buen vivir, el buen comer, el buen viajar, el buen descubrir. La relación con la vida y la naturaleza. Esto es el enfoque de Travel & Living Channel, contenidos que reflejen la maravilla de estar vivos.

Para cada submarca, un Brand Lens debe ser construido, particularmente porque hay atributos imprescindibles de cada línea de negocio. No se debe olvidar que las marcas se construyen para competir eficientemente en sus mercados.

A continuación un ejemplo de un Brand Lens de lo que se sugiere debería ser la submarca Pacha GAMA.

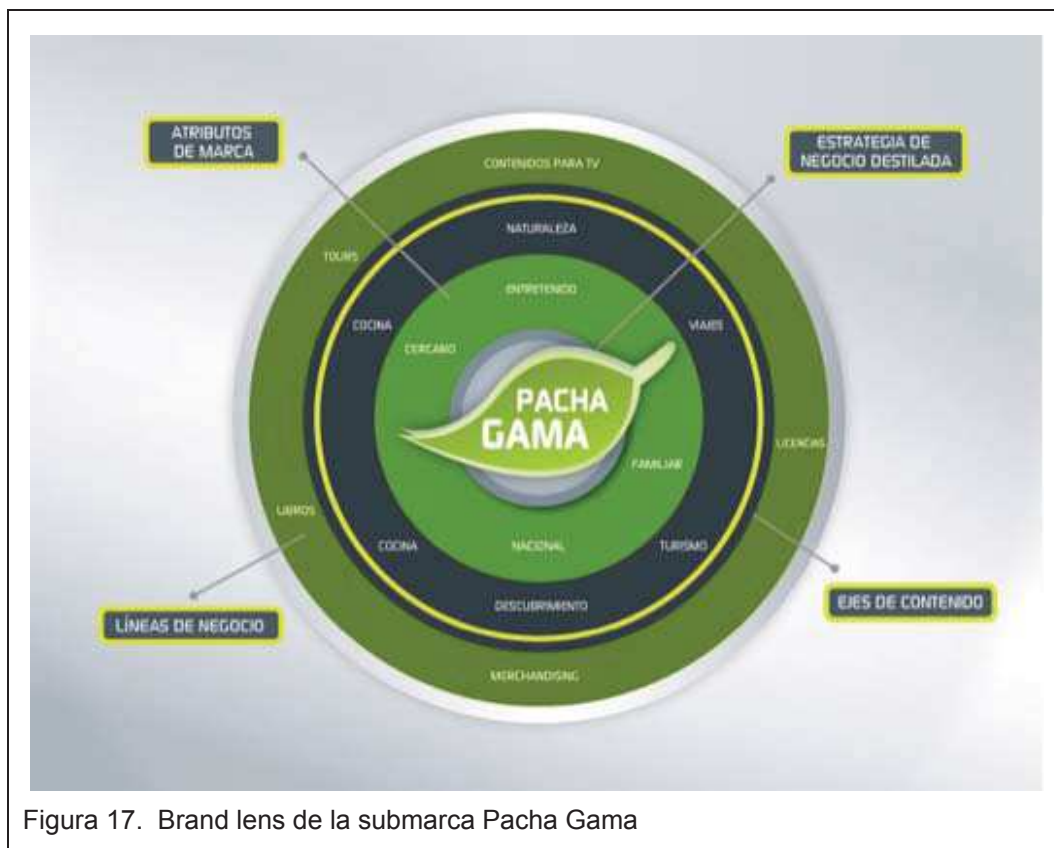


Figura 17. Brand lens de la submarca Pacha Gama

Se aprecia que la relación con la naturaleza y la tierra que representa la submarca, se pueden desprender múltiples líneas de negocio, desde turismo hasta libros, empezando, por supuesto, por la propia producción para televisión, adaptable a otros nuevos medios.

4.1.6 Atributos, submarcas y arquitectura

Aunque todos los atributos de la marca madre, en mayor o menor medida, deben pertenecer al quehacer de todas las submarcas, cada marca tiene atributos que son indispensables para competir en su propio género. De esta forma, Deportes GAMA debe necesariamente enarbolar el atributo PASIÓN, que casi definiría la batalla entre otros programas competitivos.

Pero el atributo PASIÓN per se, no está presente en la arquitectura madre de GAMA porque no está presente en todos los niveles de la cultura organizacional y no es parte integral de la historia del canal.

La razón por la que no se consideran submarcas que apelen a targets (ej. GAMA Familia o GAMA Kids) es que sí experimenta un problema de comprensión con la arquitectura de marca. Mientras que las submarcas anteriores hablan de un área de expertise, un área de contenido, los otros hablan del televidente mismo. Plantearlo como se lo ha hecho ahorra un problema grave de estructura pues, cada submarca puede dividirse por target eventualmente: un programa de Pacha GAMA para niños, un noticiero para niños o un programa de deportes para mujeres.

Ahora, que si se llega considerar la arquitectura de marca a través de targets, se debe comentar lo siguiente:

1. GAMA Infantil. Sería una avenida clara a considerar, a pesar de que no existe tanta producción propia, la gente la reconoce. Alguien comenta sobre la posibilidad de incluir al argentino Payaso Piñón Fijo, que es contenido 100% seguro. La creación de novelas infantiles no está por demás evaluar, es una gran avenida de negocio. Pero está probado que no hay suficientes anunciantes para un segmento infantil nutrido.
2. GAMA Jóvenes. Este es un target que definitivamente no es recomendable. Lo que IBOPE mide de 12 a 18 años, incluso hasta 24 es un target de gustos muy cambiantes, difícil de fidelizar.

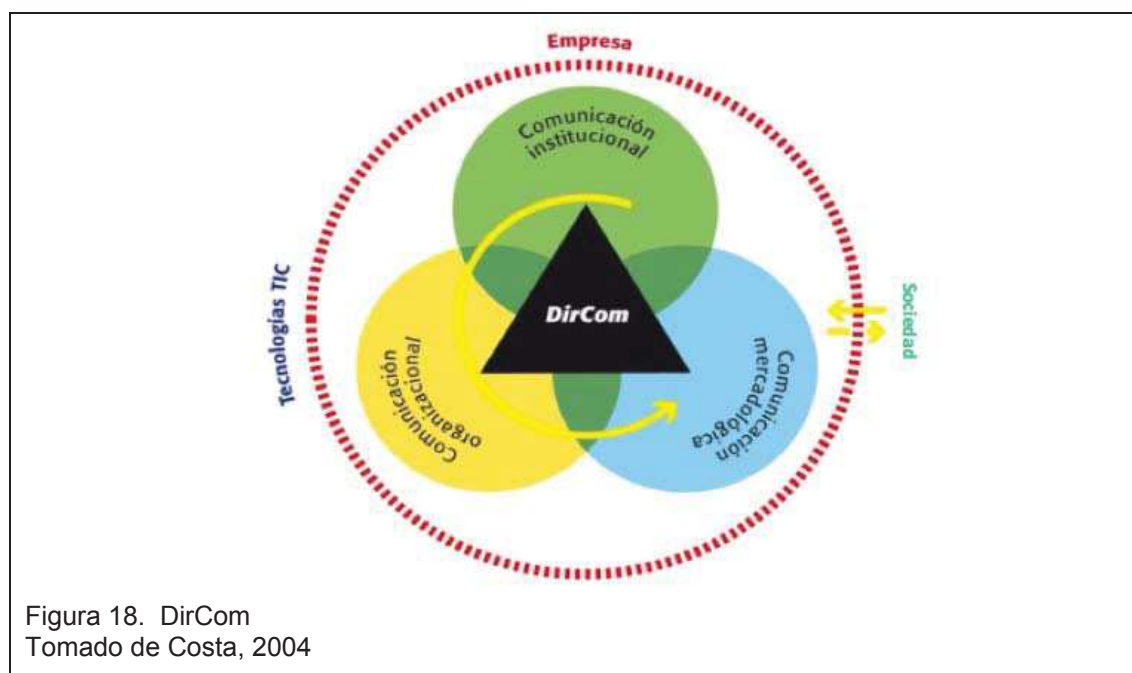
4.2 CREAR LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

4.2.1 El DirCom en la empresa

Joan Costa (2011) valora el rol del DIRCOM como el encargado de definir la política de comunicación de la organización, alineada a la política general de la empresa.

La figura del DIRCOM se la asume en un número mayor de empresas, y además es objeto de atención de especialistas; muestra de ello, es el número creciente de estudios de tercer y cuarto nivel en la temática. El campo de su acción crece y adquiere mayores niveles de complejidad en los nuevos escenarios empresariales cambiantes, dinámicos, flexibles y veloces, acordes a las leyes de libre mercado y competencia.

Sin lugar a dudas, el rol del DirCom es de extrema importancia en la empresa y esto se demuestra en el siguiente gráfico de Joan Costa:



Se ha llegado al criterio mayoritario de concienciar a empresarios sobre el valor de la Comunicación Organizacional, convirtiéndola en la punta de lanza para generar cambios pertinentes en la cultura de trabajo de sus empresas, determinen identificadores apropiados a su razón de ser, definan claramente su filosofía empresarial, logren mayor nivel de compromiso de su personal, e interrelaciones más adecuadas con sus grupos de interés, en coherencia con un mundo globalizado como el de hoy.

4.2.2 Funciones del DirCom en GAMA TV

De acuerdo a Joan Costa (2004), las funciones generales del DirCom son las siguientes:

- Contribuir al liderazgo del máximo líder de la empresa.
- Vectorizar, desarrollar y controlar la política de comunicación y la imagen de la empresa.
- Coordinar las comunicaciones institucionales y la reputación al más alto nivel.
- Diseñar los planes estratégicos globales de comunicación y de actuaciones.
- Reforzar o cambiar la cultura organizacional.
- Integrar las comunicaciones en las esferas institucional, organizacional y mercadológica.
- Ejercer una asesoría interna a través de su dirección de comunicación.
- Asegurar activos de la compañía con prevención y gestión de crisis.

En base a esto queda totalmente clara la importancia y la forma cómo debe trabajar el DirCom en GAMA y la gran responsabilidad que tiene. En el gráfico trabajado a continuación se establece la manera como se debería trabajar para lograr tener una estructura comunicacional dentro de la empresa que permita potenciar a la organización a alcanzar sus objetivos empresariales, con una acción comunicacional que acompañe, potencialice y apoye a alcanzar los objetivos de toda la empresa.



Este es un flujo comunicacional horizontal a nivel directivo para toma de decisiones. Una vez tomadas las decisiones, se propone un flujo de comunicación vertical, descendente desde la Gerencia General hacia los funcionarios.

4.2.3 Estructura de la Dirección de Comunicación Estratégica

Para que el DirCom pueda lograr todos los objetivos y las estrategias planteadas, debe contar con un equipo mínimo que se encargue de ejecutar y poner en marcha las tácticas y las acciones comunicacionales para llegar a los stakeholders de la empresa.

Este departamento actualmente no existe en GAMA. Aunque varios cargos sí los hay, al no trabajar con un líder, con un solo objetivo y en base a una planificación estratégica, lo que cada uno de ellos hace son esfuerzos dispersos, que finalmente se diluyen y no tienen el impacto que deberían en sus stakeholders.

Es por esto que se ha trabajado en una propuesta básica para empezar y agruparlos dentro de la empresa. El objetivo es tener un grupo humano de

profesionales de la comunicación que trabaje en equipo y potencialice cada una de sus acciones en base a los direccionamientos del DirCom:

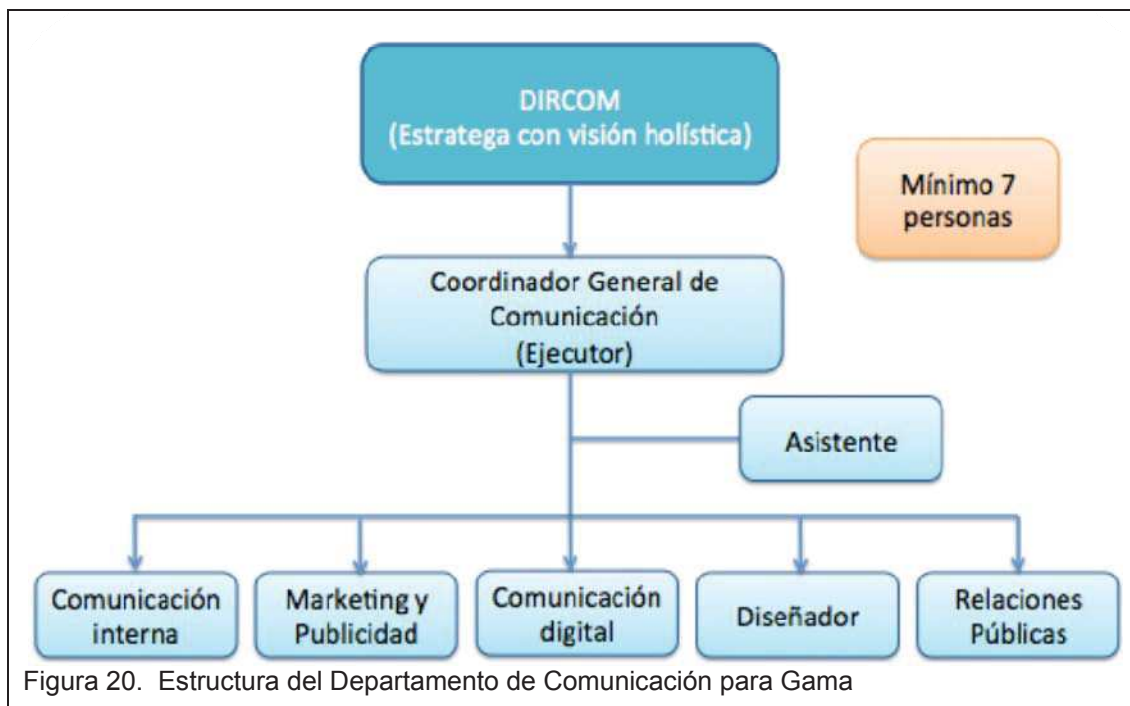


Tabla 7. Estructura del Departamento de Comunicación para Gama

RESPONSABILIDAD	PERFIL	FUNCIONES
DirCom	<ul style="list-style-type: none"> - Estratega, generalista y polivalente. (Costa, 2006, p. 84) - Con visión holística - Integrador - Planificador 	Dirigir la estrategia de la comunicación institucional, organizacional y mercadológica de la empresa.
Coordinador General de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Líder - Ejecutor - Toma de decisiones - Conciliador 	Ejecutar las estrategias, tácticas planteadas por el DirCom.
Asistente	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutivo - Colaborador - Amable - Servicial 	Facilitar tramites, coordinación logística, redacción de memos, cartas, etc., para todos los integrantes del departamento de comunicación.
Comunicador Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicador social 	Encargarse de la elaboración de mensajes a los empleados de la empresa. Alimentar y actualizar los canales de comunicación de la empresa permanentemente y buscar el <i>feedback</i> desde los empleados.
Marketing y Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> - Marquetero - Creativo - Innovador 	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas publicitarias. - Marketing directo. - Marketing promocional. - Campañas de imagen institucional.
Comunicación Digital	<ul style="list-style-type: none"> - Community manager - Proactivo - Creativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de las redes de la empresa.
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñador - Creativo - Innovador 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar en los diferentes conceptos de diseño para las distintas áreas y sus requerimientos.
Relaciones Públicas	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionista público - Ordenado - Detallista 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar eventos. - Relación con los medios de comunicación. - Tener acercamiento y estar en contacto permanente con los stakeholders principales de la empresa. - Asistir al Gerente General en momentos especiales.

4.3 TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA EMPRESARIAL

“Solo a través del proceso de comunicación las personas pueden construir, compartir, discutir, e intercambiar significados. A través de la comunicación las personas pueden significar objetos, eventos y sucesos y construir una realidad colectiva dentro de la cual desarrollan sus

actividades. El futuro se construye en la comunicación, no en el calendario". (Manucci, 2005)

4.3.1 Replantear los valores corporativos

Los valores corporativos, en un trabajo de fondo, salen de la misma cultura. Es un intento vano tratar de forzar valores que no existen en el comportamiento de los empleados, a excepción de que ese valor sea fundamental para el logro del objetivo que los une.

De esta forma, en algunas industrias se podría privilegiar el trabajo en equipo, mientras que en otras se desearía exactamente lo contrario, que se destaquen los talentos en solitario.

Pero los valores corporativos, aun cuando hayan sido extraídos de la cultura misma, sólo cobran dimensión cuando están atados a las políticas de compensación y reconocimiento y están en alineación con los hechos del negocio.

Dos ejemplos de la profesora Morales:

1. "Podríamos esperar sentados antes de que nuestros discursos sobre motivación tuvieran un efecto duradero, mientras que el hecho de que me levante todos los días a trabajar con una sonrisa en el rostro tiene que ver con mi percepción de justicia entre lo que doy y recibo y la capacidad que tengo de expresarme y contribuir en totalidad.
2. A mí que no me hablen de ética en el boletín interno cuando todo el mundo sabe que el director de finanzas está robándose el dinero de la empresa. Pero imaginen el efecto en toda la comunidad si efectivamente lo echan". (Morales, 2012; p. 15)

Se recomienda instaurar y reforzar sólo DOS valores (por lo pronto y a reserva de un análisis más a fondo), que son cruciales para la empresa:

1. Trabajo en equipo. Fundamental en un canal de televisión.
2. Creatividad en estrategia. De otra forma, ideas que funcionen.

Para apuntalar al primero se recomienda instaurar un bono de equipo, que efectivamente premie a cada unidad de negocio (submarca), cruzando las áreas funcionales. Puede ser que una submarca tenga un ejecutivo de venta particular, por lo tanto se premia desde la parte de contenido, producción, comercial y programación.

Para el segundo, el filtro es precisamente el Comité de Producción. El premio no sólo es producir, sino un bono por ello.

En otro ámbito y para reforzar la muy necesaria percepción de justicia y equidad (*“recibo un salario que está en relación con el nivel de responsabilidad que tengo y el acceso a la información confidencial que recibo”*), se recomienda hacer una tabulación dentro de los niveles jerárquicos de forma que pueda haber un Director A, B o C con diferentes privilegios según la experiencia y la aportación al canal y subsecuentemente en todos los niveles. Esto también ayuda a la muy necesaria “movilidad social”, la expectativa y posibilidad real de poder escalar niveles a través de la pericia, experiencia y capacitación.

Un nuevo sistema de evaluación se hace necesario, pero ahora cara a los atributos de marca, a los nuevos valores y al Manual del Nuevo Empleado GAMA. Esto reforzará los comportamientos deseados de forma natural. Las evaluaciones deben llevarse a cabo por lo menos una vez al año.

En el tema concreto de la falta de lealtad en la industria, dado que una estrategia de *seniority* (premiar la antigüedad) conlleva costos importantes y no necesariamente da un valor agregado a la empresa, simplemente se propone

dar prioridad a los ascensos entre la gente que lleve más tiempo en el canal o, cuando se requiera, traer gente de fuera de la industria o del país, que pueda adaptarse rápidamente al giro. El colapso de ambos mundos terminará por hacer la mezcla de una nueva cultura.

4.3.2 Determinar los mecanismos de comunicación interna

Es imprescindible generar mecanismos de comunicación inmediata con los empleados. A menos que se entregue a todos computadoras y mails, la forma más fácil es utilizar mensajes de texto a sus celulares.

Activar las carteleras en lugares más estratégicos también se hace necesario.

El éxito de la comunicación interna para mitigar el rumor se basa en que la información no sea sólo oportuna, sino creíble. Para ello hay que:

1. Dar mensajes claros que sean absolutamente factibles.
2. Siempre cumplir lo que se promete.
3. Y dar respuesta a las demandas puntuales, tanto de información como de acción, que salieron en las encuestas.

El diseño de mensajes específicos debe ser cuidadosamente supervisado. En GAMA, aclarar rumores y dar una explicación a detalle de la operación de la empresa (Fideicomiso, Accionista y Comité Directivo) sería útil.

Se sugiere crear un mail de comunicación directa entre el director general y cualquier empleado que así lo desee. El objetivo es que funcione como una línea de denuncia que no tenga posibilidad de represalias por parte de los mandos medios. También es una forma de que “todos los empleados cuenten”.

Al respecto de la información de naturaleza más confidencial, se sugiere hacer un reporte de las sesiones de Consejo para reparto semanal entre los mandos medios que gocen de ese privilegio. De esta forma se garantiza el flujo de la información hasta los niveles más bajos, aunque habría que monitorearlo para certificar *cómo* se recibe.

4.3.3 Jornadas de integración

Para minimizar el efecto en la cultura que tiene el edificio de Quito, es necesario producir ideas que lo contrarresten. Una en particular podría ser un convenio con una Cafetería (Juan Valdez o similares) para que esté en recepción, con la intención de que se convierta en un lugar de encuentro “forzoso” pero agradable.

Se sugiere igualmente que el Director General visite cada día como mínimo un área diferente del canal en todos los pisos.

Se deben producir más ideas de integración entre las áreas como eventos con los empleados: torneos de fútbol, días familiares, eventos internos, etc. Lo que sea que fomente la integración y el ambiente de entretenimiento.

Una nueva decoración también ayudaría a meter a todos en sintonía. Concretamente en Puntos Cardinales, en el caso de la Estrategia Nacional.

Un ejemplo muy gráfico es que en las oficinas de Warner Brothers hay zanahorias colgando del techo.

4.3.4 Manual del Nuevo Empleado GAMA

Al actual *Manual del Empleado GAMA* le falta definición, parte de la cual debe salir del análisis de las encuestas.

A partir de la inmersión, lo que resulta incuestionable es que nuevos patrones de conducta deben ser instalados.

1. Una empresa líder no copia, crea. GAMA no copia, crea. Un empleado GAMA no copia, crea.
2. Protocolo de respuesta: máximo 24 hrs. después de haber recibido mail o llamada.
3. La ropa sucia se lava en casa.
4. Un dólar de multa a cada persona que diga “así se hacía en (Teleamazonas, Ecuavisa, TC, etc., etc.)
5. Un dólar de multa a quien se ponga a buscar culpables: “los errores no existen”.
6. Un dólar de multa a quien hable mal de UIO y GYE.
7. 10 dólares de multa a quien hable mal de GAMA.

De cara al empleado, la información operativa se manejaría de forma más amable, a través del uso de esquemas circulares.

Esto fomenta la percepción de igualdad, mitigando lo que técnicamente se llama “distancia al poder” es decir, la precaución y miedos que imponen los rangos.

4.4 COMUNICACIÓN PARA FORTALECER LA RELACIÓN CON LOS STEAKHOLDERS

a) Comunicación con los colaboradores

En la empresa no hay nadie que se haga cargo de tener mecanismos de comunicación con el público interno, lo cual acarrea malestar entre los empleados, sensación de “estar a la deriva”, falta de apropiación por el bienestar de la empresa. No hay canales definidos, herramientas determinadas, mensajes bien contruidos.

Se requiere:

1. Generar un canal de comunicación directo desde la Dirección General hacia todos los colaboradores.
2. Reconstruir y activar el Intranet para mandar comunicados, felicitaciones, anuncios importantes, noticias de la empresa, etc.
3. Innovar las carteleras de la empresa con tecnología, que permita tener información dinámica y permanente.
4. Tener actividades con los colaboradores de la empresa en actividades semestrales.
5. Invertir en el edificio para que sea un ambiente más calido e iluminado.

b) Comunicación con los accionistas

El accionista no siempre sabe lo que sucede en GAMA. Sólo cuando hay alertas o problemas graves hay comunicación entre las partes. Sin lugar

a dudas hay que encontrar una metodología que mantenga mejor informado al accionista y éste se involucre en la toma de decisiones importantes de la empresa.

Sin lugar a dudas, como punto de partida se debe involucrar más al accionista: para esto se sugiere invitar o visitar al accionista al menos una reunión al mes para compartir e informar sobre acciones emprendidas, logros alcanzados y también problemas en la gestión.

Generar un informe anual de Gestión para presentar los resultados del año.

c) Comunicación con los anunciantes

El desprestigio de la empresa ha llevado a que durante la última década los anunciantes pierdan el interés por el canal y ya no sea una opción para invertir los recursos destinados al marketing de los productos que administran. Los números lo demuestran. Por lo tanto se requiere hacer un plan de relacionamiento y acercamiento a los potenciales anunciantes que existen en el mercado.

Para lograrlo hay que pensar en una estrategia sostenida de Relaciones Públicas a través de visitas personalizadas, organización de eventos, presentación de resultados positivos de la gestión GAMA, intercambio permanente de información, y más presencia de publicidad y marketing BTL y ATL para lograr cambiar la percepción de las masas.

d) Comunicación con las agencias

Se necesita reposicionar a la empresa frente a las agencias que tienen a GAMA como una de las últimas opciones a la hora de pautar. La comunicación durante la última década fue por inercia, no por convicción

ni estrategia. Eso se evidencia al no tener un departamento de comunicación o un comunicador, encargado de gestionar la comunicación interna y externa de la empresa. Además en conversaciones con personal que trabajan hasta más de dos décadas en la empresa, se comprueba que nunca se ha tomado a la comunicación dentro de la planificación ni la estrategia de la empresa.

Este deterioro ha influido en los números de la empresa, por lo que es necesario implementar un plan de comunicación específico con las agencias que permita mejorar la relación y dar a conocer las nuevas producciones, los nuevos clientes, las mejoras en los resultados de la gestión, los planes a futuro en el ámbito de la producción, etc. Solo así esas agencias tendrán razón para invertir en el medio.

e) Comunicación con los productores

La baja calidad en contenidos hizo que los buenos productores busquen poner sus productos en otros canales de televisión. Es necesario despertar el interés dentro de los productores para poner sus productos en la pantalla de GAMA.

Para lograrlo se debe tener un acercamiento con los mejores productores del país, para escuchar sus ideas, coordinar posibles producciones, etc. Además se podría pensar en lanzar un concurso para que entre una buena producción a la programación de Gama, para incentivarlos a que se acerquen al canal.

f) Comunicación con la sociedad en general

GAMA ha estado en una zona de confort durante los últimos años que les ha llevado a olvidarse de los televidentes.

Gama tiene que construir un mensaje para acercarse a sus televidentes y garantizar que no van a migrar a otros medios.

g) Comunicación con otros medios de comunicación

GAMA, a diferencia de los demás medios de comunicación, se aisló y dejó de tener contacto o relación con los demás medios, que de una u otra forma, también aportan a la construcción de la imagen de GAMA.

Para esto se debe procurar reconstruir la relación, participando en los eventos que permanentemente organizan; entablar relación directa con los directivos de los otros medios a través de reuniones de trabajo, invitaciones a eventos especiales, desayunos, almuerzos de confraternidad por fechas especiales, etc.

o

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA GAMA - 2013

GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ESTRATEGIA	ACCIONES
Estratégico para el personal de Gama TV	Construir la nueva marca GAMA TV	PÚBLICO INTERNO: Accionistas, Director General, Directores de áreas, jefaturas, operadores, empleados en general	CONSTRUIR la marca Gama desde un enfoque NACIONAL y desarrollar las submarcas que ameriten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propuesta de la Arquitectura de la Marca 2. Talleres de trabajo con stakeholders 3. Taller de presentación a stakeholders 4. Talleres de Socialización 5. Branding de la marca de GAMA TV
		PÚBLICO EXTERNO: Anunciantes, agencias, productores independientes, medios de comunicación, sociedad en general	Organizar eventos de lanzamiento de la nueva marca Gama y socializarlas con los stakeholders de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evento de lanzamiento 2. Evento de lanzamiento 3. Visitas personalizadas a anunciantes
	Crear la Dirección de comunicación en Gama TV	PÚBLICO INTERNO: Director General, Directores de áreas, jefaturas, empleados en general	Generar mecanismos de comunicación interna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructurar la Dirección de Comunicación Estratégica. 2. Generar canales de comunicación con el público interno. 3. Relanzar la intranet de la empresa 4. Reuniones de trabajo semanales con el Director General 5. Reunión de trabajo quincenal con el Director Comercial 6. Reunión de trabajo quincenal con el Departamento de Talento Humano. 7. Reuniones de presentación de la comunicación a toda la empresa
		PÚBLICO EXTERNO: Anunciantes, productores independientes, Agencias, Medios de comunicación, sociedad en general	Definir acciones permanentes para comunicar lo que sucede en la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de Boletines 2. Rediseño de la página web 3. Información permanente 4. Difusión de las actividades en redes sociales de la empresa 5. Manejo de la imagen de la empresa
	Transformar la cultura empresarial en Gama TV	PÚBLICO INTERNO: Director General, Directores de áreas, jefaturas, operadores, empleados en general	Mejorar el clima laboral e impulsar el orgullo empresarial y sentido de pertenencia en los colaboradores de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Replantear los valores de la empresa 2. Evaluar los procesos de comunicación Interna. 3. Generar un Manual del Empleado de Gama. 4. Planificar jornadas de integración
Fortalecer la relación con los stakeholders de Gama TV	PÚBLICO EXTERNO: Anunciantes, productores independientes, medios de comunicación, sociedad en general	Reconocer a los stakeholders para diseñar un mecanismo específico de comunicación con cada uno de ellos y fortalecer la relación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de RRPP para los posibles anunciantes. 2. Plan de fortalecimiento de la relación con los demás medios de comunicación 	

5.2 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 9. Cronograma

ACCIONES	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PROPUESTA DE LA NUEVA ARQUITECTURA DE MARCA	X							
TALLERES DE TRABAJO CON EL COMITÉ DIRECTIVO		X						
TALLER DE PRESENTACIÓN AL ACCIONISTA		X						
TALLERES DE SOCIALIZACION CON LOS EMPLEADOS		X						
BRANDING CON LA MARCA EN TODA LA EMPRESA		X X						
EVENTO DE LANZAMIENTO DE LA NUEVA MARCA		X						
EVENTO DE LANZAMIENTO DE LAS SUBMARCAS		X						
VISITAS PERSONALIZADAS A AGENCIAS Y ANUNCIANTES		X X	X					
ESTRUCTURAR EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN	X	X X						
GENERAR CANALES DE COMUNICACIÓN EFICIENTES CON EL PUBLICO	X	X X						
RELANZAR LA INTRANET DE LA EMPRESA				X X				
REUNIÓN DE TRABAJO SEMANAL CON EL DIRECTOR GENERAL	X		X	X	X	X	X	X
REUNIONES DE TRABAJO QUINCENALES CON EL DIRECTOR COMERCIAL		X	X	X	X	X	X	X
REUNIONES DE TRABAJO QUINCENALES CON EL GERENTE DE RR.HH		X	X	X	X	X	X	X
PRESENTACIÓN DEL EQUIPO DE COMUNICACIÓN A LA EMPRESA		X						
GENERACION DE BOLETINES INFORMATIVOS		X	X	X	X	X	X	X
REDISEÑO DE LA PÁGINA WEB		X X	X					
PLAN ESTRATEGICO DE TRABAJO EN REDES SOCIALES			X X X X					
DIFUSION DE LAS ACTIVIDADES DE RSE				X X X X				
MANEJO DE LA IMAGEN DEL DIRECTOR COMERCIAL	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X
REPLANTEAR LOS VALORES CORPORATIVOS		X X	X X					
EVALUAR LOS PROCESOS DE COMUNICACION INTERNA	X X X X							
GENERAR UN MANUAL DEL EMPLEADO GAMA				X X X X				
DOS JORNADAS DE INTEGRACIÓN AL AÑO		X						X
PLAN DE RRPP CON LOS ANUNCIANTES Y POSIBLES ANUNCIANTES			X X	X X				
PLAN DE RRPP CON LOS DEMÁS MEDIOS DE COMUNICACIÓN					X X	X X		
INFORME SEMESTRAL A ENTIDADES DE GOBIERNO							X	

5.3 PRESUPUESTO

Tabla 10. Presupuesto

PRESUPUESTO ANUAL

ACCIONES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO DURANTE 7 MESES	12 meses	7.000	84.000
PROPUESTA DE LA NUEVA ARQUITECTURA DE MARCA	1 marca	5.000	5.000
PROPUESTA DE SUBMARCAS	7 submarcas	2.000	14.000
CONTRATAR AL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN	12 meses	3.500	42.000
CONTRATAR UN COORDINADOR GENERAL	12 meses	2.000	24.000
EQUIPO A CONTRATAR PARA LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN	6 personas x 12 meses	1.200	86.400
BRANDING CON LA MARCA EN TODA LA EMPRESA	NA	50.000	50.000
EVENTO DE LANZAMIENTO DE LA NUEVA MARCA Y LAS SUBMARCAS	2 (Quito y Guayaquil)	40.000	80.000
REDISEÑO DE LA INTRANET DE LA EMPRESA	1	3.000	3.000
REDISEÑO DE LA PÁGINA WEB	1	4.000	4.000
GENERAR UN MANUAL DEL EMPLEADO GAMA	1	8.000	8.000
JORNADAS DE INTEGRACIÓN AL AÑO	2	10.000	10.000
BTL PARA EQUIPO DE RELACIONES PÚBLICAS	NA	15.000	15.000
EVENTO INFORME SEMESTRAL A ENTIDADES DE GOBIERNO	1	10.000	10.000
	SUBTOTAL	160.700	435.400
	5% DE IMPREVISTOS		21.770
	PRESUPUESTO TOTAL		457.170

REFERENCIAS

- Bedbury, S. (2002). *A New Brand World*. Viking Penguin.
- Bel Mallén, J. (2005). La comunicación externa en las organizaciones. En J. Bel Mallén (coord.). *Comunicar para crear valor, La dirección de comunicación en las organizaciones*. (pp. 155 – 169). Navarra, España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA).
- Brandolini, A., González, M. & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Correa, R. (2013). *Discurso durante de CUPRE: Cumbre de Periodismo Responsable*. Guayaquil, Ecuador.
- Costa, J. (1999). *La Comunicación en acción*. Barcelona, España: Paidós.
- Costa, J. (2001). El Director de Comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI. En Costa. *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. (pp. 47-66). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Costa, J. (2003). *Diseñar para los ojos*. La Paz, Bolivia: Grupo Editorial Design.
- Costa, J. (2004). *DirCom On-line: el Master de Comunicación a distancia*. La Paz, Bolivia: Grupo Editorial Designa.
- Costa, J. (2004). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Costa, J. (2005). *Identidad Televisiva en 4D*. Barcelona, España: Grupo Editorial Design.
- Costa, J. (2011). *El ADN del DirCom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación*. (1ra. Ed.). Barcelona, España: Colección Joan Costa Punto Com Editor.
- Fernández, F. (2012). *Documento Base Módulo TIC*. Máster Internacional en Dirección de Comunicación.
- Fernández, F. (2012). *Nuevas tecnologías de la información*. Máster Internacional en Dirección de Comunicación.
- Fernández, S. (2007). *Cómo gestionar la Comunicación*. Madrid, España: Narcea, S. A. de Ediciones.

- González, A. & Prieto, D. (2009). *Manual de publicidad*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Hunt, L. (2003). *Estrategia Internacional de la Industria Televisiva*. Seminario Televisa.
- Interbrand. (2000). *25 Visions, The Future of Brands*. MacMillan Business.
- Kreps, B. (2000). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*.
- Losada, J. (2004). *“Comunicación en Crisis”, Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Barcelona, España: Ariel.
- Losada, J. (2012). *Cultura organizacional y comunicación interna*. Barcelona, España: Máster Internacional en Dirección de Comunicación.
- Manucci, M. (2004). *Comunicación corporativa estratégica: de la persuasión a la construcción de realidades compartidas*. Bogotá, Colombia: Corcas Editores.
- Manucci, M. (2005). *Atrapados en el presente. La comunicación, una herramienta para construir futuro corporativo*. Quito, Ecuador: CIESPAL.
- Morales, O. (2012). Descargado en junio de 2013 www.brandnewplanning.com
- Pastor, L. (2010). *Periodismo zombi en la era de las audiencias participativas: La gestión periodística del público (II)*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Pizzolante, I. (1999). *Reingeniería del pensamiento: Identidad e Imagen Corporativa, una estrategia para crecer*. Caracas, Venezuela: Ed. Panapo.
- Pizzolante, I. (2004). *El poder de la Comunicación Estratégica*. Bogotá, Colombia: Ed. Pontificia Universidad Javeriana,
- Pizzolante, I. (2012). *Ética, Gobierno Corporativo y Compromiso Social*. Bogotá, Colombia: Máster Internacional en Dirección de Comunicación.
- Totreas, T. (2001). *Value Creation and Branding in Television's Digital Age*.

ANEXOS

ADJUNTO I Discurso del Presidente Rafael Correa en la CUPRE

La Información como Derecho y los Medios como “Big Businesses”

Guayaquil, Ecuador, Junio 19, 2013

LÓGICA DE BIG BUSINESS

Si algo he podido verificar – ¡y de qué manera! - en estos seis años de Gobierno, es que el capital domina al mundo (Ej. Crisis europea, leyes en Ecuador). Es lo que los anglosajones llaman los “big businesses”.

Como manifiesta la Dra. Margareth Chan, Directora General de la Organización Mundial de la Salud, en su denuncia de las grandes corporaciones que atentan contra la salud pública: “Todas estas industrias temen la regulación, y se protegen usando las mismas tácticas.... Estas incluyen grupos de fachada, cabildeo, promesas de auto regulación, juicios, e investigación financiada por la misma industria que confunde la evidencia y mantiene al público en duda... y describen las acciones del gobierno como una interferencia en las libertades personales y la libertad de elección...”

Esta es una oposición formidable. El poder de mercado pronto se traduce en poder político...una poderosa corporación puede hacer creer al público casi cualquier cosa”.

Veamos otro ejemplo muy actual: la industria armamentista norteamericana, que pese a las matanzas sufridas logró bloquear, dicho sea de paso en nombre de la libertad, el control de las ventas de armas en Estados Unidos.

La comunicación no es la excepción, por el contrario, es una de las áreas donde de forma más dramática se verifica el dominio del capital sobre los seres humanos y sus derechos, en este caso, el derecho a la información. Para el caso de los “big media”, cabe exactamente el mismo análisis. Vemos que todo

lo que busque garantizar los derechos de los ciudadanos en detrimento de los intereses comerciales y políticos de la gran prensa, es combatido, y con las mismas tácticas. No hay nada nuevo bajo el sol.

"MERCADO" DE LA COMUNICACIÓN

Entendiendo que los medios de comunicación no son otra cosa que “big businesses”, permítanme hacer un análisis de mercado de las corporaciones mediáticas, incluso bajo el supuesto no aceptado de que sólo se dedicaran a informar, aunque, como veremos más adelante, en realidad son ilegítimos actores políticos.

¿Qué pasaría en cualquier “mercado” donde existieran pocas empresas proveyendo un bien indispensable, que además constituye un bien público generador de efectos sobre toda la sociedad; y que además en ese mercado de un bien fundamental, dichas empresas pudieran coludir, es decir, ponerse de acuerdo entre ellas en beneficio de sus negocios y en perjuicio de los consumidores? Cualquier estudiante de economía saltaría hasta el techo, porque el mercado descrito sería la antología de un mercado imperfecto, con inmenso poder por parte de las empresas participantes, y que, en consecuencia, debería ser fuertemente regulado en defensa de los consumidores. Lo que hemos descrito es precisamente las características del mercado de la información.

El primer problema de fondo es la forma de propiedad, ya que pese a toda ética y profesionalismo periodísticos, desde que se inventó la imprenta, la libertad de prensa no es otra cosa que la voluntad del dueño de la imprenta. Este problema se agrava al tratarse de un bien fundamental para la sociedad –a diferencia de tabaco o armas-, lo cual simultáneamente aumenta el poder de las empresas dedicadas a dicho negocio, la capacidad para afectar a la sociedad, y, en el caso particular de la información, la capacidad para salir

impunes, porque las personas disciernen en base a la información que reciben, y paradójicamente el bien que están adquiriendo es la información.

Pero existe otro problema. La información no es sólo un bien indispensable, sino que técnicamente es lo que en Economía se conoce como un bien público, esto es, sin capacidad de exclusión ni rivalidad en el consumo. Tomemos como ejemplo la televisión de señal abierta. Un canal de televisión no puede excluirlos de ver su programación, es decir, no hay capacidad de exclusión, y que alguien vea dicha programación, no impide que otros también lo hagan, con lo que no hay rivalidad en el consumo. Incluso los medios impresos, una vez que se compra un diario lo pueden leer muchas personas, esto es, es de bastante fácil acceso y no hay rivalidad en el consumo. Cuando existe esta clase de bienes, la fuente de lucro no es el precio del bien -el pago al periódico o qué le pago yo a un canal de televisión de señal abierta- sino básicamente el ingreso proveniente de los patrocinadores.

Por ello, como dice Ignacio Ramonet, los medios mercantilistas no venden información a los ciudadanos, sino que venden ciudadanos a los patrocinadores.

Veamos ejemplos, que además prueban el hermanamiento que existe entre los “big businesses”.

Ya en 1985 se trató de aprobar en el entonces Congreso Nacional una ley prohibiendo la publicidad de cigarrillos y alcohol. La arremetida concertada de los medios, con los más absurdos argumentos, fue impresionante. Llegaron a decir que la publicidad no incrementaba el consumo de cigarrillos o alcohol, sino que tan solo daba información de cómo elegir.

En ese año había sido declarado Año Mundial de la Paz por las Naciones Unidas, y como Presidente de la Federación de Estudiantes Universitarios Particulares del Ecuador organicé un festival universitario en mi ciudad natal

Guayaquil, en coordinación con Diario “El Universo” para darle toda la cobertura al evento. Sin embargo, como en esos días decidimos apoyar públicamente como Federación el mencionado proyecto de ley, ¡ni siquiera me volvieron a permitir ingresar al diario!

Cabe indicar que el dueño de este periódico también era uno de los principales comerciantes de armas del país.

Sólo casi treinta años después, y gracias a la nueva Ley de Comunicación, vamos a poder prohibir la publicidad que atente contra la salud humana.

No se engañen. Pese a que viven autodefiniéndose como prensa “libre e independiente”, y piensan que en la repetición está la demostración, los medios mercantilistas no son ni libres ni independientes, sino sometidos al capital, el de los dueños del medio y el de sus patrocinadores. El negocio consiste no en la calidad de la información, sino en la cantidad de ciudadanos a los que lleguen, y si lo que vende y lucra es el escándalo, no la verdad, sin duda se quedarán con lo primero. Por definición, el lucro pasará antes que la calidad de la información.

En Teoría de Mercado supuestamente la baja calidad de la información se solucionaría con una sana competencia. Toda la Teoría se basa en que las empresas compiten entre ellas y así se beneficia el consumidor con un mejor producto. En el mercado de la información esto supone competir por brindar la mejor información posible, así como ser los primeros en denunciar las mentiras y errores de la competencia. Pero lo que ocurre es precisamente lo contrario: existe una absoluta colusión. Jamás he visto tanto espíritu de cuerpo como el sector mediático. Actúan como un verdadero cartel.

Veamos, por ejemplo, uno los famosos Wikileaks, que se refiere a dos de los más grandes grupos financieros e informativos que existían en el país: TeleAmazonas, del grupo Banco del Pichincha, y TC Televisión y GAMA TV,

del Grupo Filanbanco, propiedad este último de los hermanos Isaías, hoy fugitivos en Miami después de defraudar a depositantes y al estado por centenas de millones de dólares.

“Teniendo que lidiar con este feroz ataque, TeleAmazonas y el Banco del Pichincha clamaron por la paz. Líderes de la Iglesia Católica mediaron en un diálogo que derivó de un ‘pacto de no agresión’ por el que TeleAmazonas acordó retirar la cobertura sobre la conexión de la familia Isaías con la quiebra del banco Filanbanco y TC Televisión, y estos parar sus ataques al banco del Pichincha... Un productor jefe de TeleAmazonas nos dijo que “el canal será más cuidadoso en el futuro acerca de los intereses que puedan afectar en el futuro”. Wikileaks, informe de la Embajada de Estados Unidos.

Otro ejemplo muy reciente. Como mencioné, hace pocos días la Asamblea Nacional aprobó una nueva Ley de Comunicación, mandato constitucional ratificado en la consulta popular de Mayo de 2011, ley que había sido bloqueada 4 años por el cartel de medios de comunicación, y que reemplaza a la ley actualmente en vigencia que fue expedida en los años 70 del siglo pasado por la dictadura militar de aquel entonces.

Ante lo inminente de la aprobación de la nueva Ley, representantes de medios ecuatorianos, junto a la ONG Fundamedios fundada por ellos mismos, y directivos de la Asociación Ecuatoriana de Editores de Periódicos –AEDEP-, el gremio de propietarios de medios impresos, fueron a Colombia a hablar con la análoga de la AEDEP en dicho país para que los ayuden a impedir la aprobación de la ley. El mismo día en que se votaba la ley en nuestra Asamblea Nacional, viernes 14 de Junio, en un hecho sin precedentes, 53 medios impresos colombianos publicaron el mismo editorial titulado “¿Estocada final a la libertad de prensa en Ecuador?” con una sarta de mentiras para deslegitimar la nueva ley.

Esto en Economía se llama sencillamente colusión, y nos recuerda bastante bien las tácticas de los “big businesses” ya mencionadas. Recuerden: “Todas estas industrias temen la regulación, y se protegen usando las mismas tácticas..., una poderosa corporación puede hacer creer al público casi cualquier cosa”... ¡y más aún si se trata de una corporación dedicada precisamente a informar a los ciudadanos!

Es claro que el mercado informativo, con negocios privados con fines de lucro proveyendo un bien fundamental que a su vez es un bien público y que abiertamente coluden, no cumplen su deber, no compiten, tan solo protegen sus intereses mutuamente.

PODER: ESTADO DE OPINIÓN VS. ESTADO DE DERECHO

Hemos visto que incluso sólo con un análisis de mercado ya hay graves problemas, pero estos problemas son mucho mayores aún porque los medios se han otorgado un rol político. Ellos mismos se definen como el contrapoder del poder político. En ese caso, cabría preguntarse, ¿qué legitimidad puede poseer en democracia un actor político, cuya única virtud ha sido el tener dinero para comprarse una imprenta? Y si les gusta tanto el equilibrio de poderes, ¿cuál es el contrapoder del mayor poder fáctico de nuestra América: la prensa? Si son un contrapoder ¿la elemental decencia no exigiría poner su línea política en forma explícita, para que el lector, televidente o radioescucha tenga muy claro que ese medio no está informando sino haciendo política?

Es hasta cómico: Se definen como contrapoder, es decir, actores políticos, pero no toleran respuestas políticas. Si la prensa difama, desinforma, calumnia a nuestros gobiernos, es libertad de expresión. Si algún presidente osa contestarles, es atentado a la libertad de expresión. Es decir, algunos son más libres que otros.

Hablan de criticar al poder, pero frecuentemente son un mayor poder que el mismo Estado, y, a diferencia de otros “big businesses”, gozan de mayores niveles de impunidad porque han tenido la habilidad de identificar sus negocios con libertad de expresión. De acuerdo a ellos, criticar a un medio de comunicación es criticar la libertad de expresión, lo cual es tan brillante como decir que criticar al Presidente es criticar a la democracia. Poder más eficaz que el poder militar, porque no hay ejército que pueda invadir el mundo, pero la desinformación de la prensa sí lo puede hacer.

Pero el debate de fondo es si los medios de comunicación deben o no participar en política. Al definirse como contrapoder del poder político, lo están haciendo.

Como paladinamente reconoció Álvaro Vargas Llosa en el canal Ecuavisa el 10 de junio pasado:

“El rol de la prensa hoy día, en cierta forma, es verdad que se ha desnaturalizado un poco pero no por culpa de la prensa sino de gobiernos que han creado un vacío tan grande y que han obligado a la prensa de cierta forma a sustituir a los partidos, a sustituir al congreso y a cumplir además el rol tradicional de la prensa”

Y lo peor de todo: sólo son contrapoder de ciertos poderes políticos, de otros, son descarados cómplices, pues al menos en América Latina, los medios de comunicación siempre han estado en contra de los gobiernos progresistas. Bastaría ver el rol de la prensa chilena, Diario El Mercurio, en la caída de Salvador Allende y la dictadura pinochetista.

El poder mediático es inmenso, sin legitimidad democrática, sometidos al capital y con poderosos mecanismos de autodefensa, porque como ya les dije, cualquier crítica a su naturaleza, tiene la capacidad de convertirla en “atentado a la libertad de expresión”.

Es un poder que ha crecido en el tiempo por la masificación de la información, gracias a la alfabetización de la población que generó las capacidades para acceder a medios impresos; los avances tecnológicos que abarataron dicho acceso; y la llegada de gobiernos democráticos que permitieron e impulsaron la información.

Al inicio, este poder probablemente era como un cachorro bien intencionado tratando que el poder político no traspasara ciertas líneas rojas, como por ejemplo el “Yo acuso” de Emile Zolá en el caso Dreyfus, en Francia, pero luego se ha convertido en un mastín que acorrala al poder político e incluso a los propios ciudadanos, en defensa de sus intereses mercantiles y de clase.

De la generación de la opinión pública, pasaron a pretender imponernos el Estado de Opinión. Se convirtieron, como manifiesta el profesor mexicano Javier Esteinou, en el centro del poder ideológico y político contemporáneo de la nación. Esto no fortalece la democracia ni el Estado de Derecho: atenta contra ellos, por ejemplo, cuando la defensa o acusación se hacen en los titulares y no en los tribunales. Incluso se podría hablar de la intención de construir la medio-cracia, en oposición a la democracia, ya que soslaya el sufragio universal, el debate parlamentario y la acción política partidista. No importa lo que se haya propuesto en la campaña electoral y lo que el pueblo, el mandante en toda democracia, haya ordenado en las urnas. Lo importante es lo que aprueben o desaprueben en sus titulares los medios de comunicación.

Como dice Félix Ortega, sociólogo español “con el paso del tiempo y al asumir un papel que les es ajeno, los medios de comunicación han tendido a socavar las bases mismas de la legitimidad política que requieren los gobiernos democráticos, a la vez que han afectado gravemente las propias pautas de convivencia y cohesión de la sociedad”.

En definitiva, el intentar reemplazar el Estado de Derecho por el Estado de Opinión, donde el poder absoluto lo tienen los medios de comunicación.

Y existe terror de enfrentar ese poder, sobre todo de parte de los hombres políticos, para que no los acusen de que atentan contra la libertad de expresión, cayendo en el clientelismo y sometimiento.

ÉTICA Y PROFESIONALISMO PARA MITIGAR

Los problemas mencionados pueden mitigarse en gran medida con ética y profesionalismo periodísticos, pero lamentablemente en América Latina sucede lo contrario: la ausencia de estos elementos agrava aún más las contradicciones.

Por ejemplo, los medios de comunicación están convencidos que por ser negocios privados, pueden decidir discrecionalmente qué informar y qué no, lo cual es lo más cercano a la manipulación.

Algunas veces se ha llegado a extremos increíbles. En Venezuela, cuando después del golpe de estado de abril del 2002 el Presidente Chávez era restituido en sus funciones por presión de todo un pueblo, las cadenas privadas opositoras al gobierno transmitían... ¡dibujos animados!

En Ecuador decimos que los medios privados tienen tres clases de noticias: las que publican de vez en cuando para decir que informan, las que nunca publican para proteger sus intereses, y las que se inventan para atacar a sus adversarios, sobre todo al gobierno.

Ellos como prueba de su honradez dicen: sí, de vez en cuando publicamos la verdad, esta vez sí publicamos lo correcto; es como un juez que se cree honrado porque de vez en cuando dicta sentencias correctamente. El juez honrado siempre debe dictar adecuadas sentencias. Los medios de comunicación éticos siempre deben publicar la verdad, y no por ser negocios privados pueden tener discrecionalidad para informar.

Veamos un ejemplo extremo pero representativo de la calidad ética y profesional del periodismo ecuatoriano: En los primeros días de septiembre del año pasado, fui doce días a Francia a instalar a mi hija mayor en la universidad, ya que se había ganado una beca de estudios en dicho país. Jamás pisé siquiera Bélgica, país de origen de mi esposa. Sin embargo, qué publicaba en Twitter Emilio Palacio, ex jefe de opinión de Diario "El Universo", hoy autoexiliado en Miami, probablemente huyendo de su propia conciencia:

"Correa sabe que está en un momento difícil. Fue a Bélgica también con el objetivo de prepararse para huir en caso de una derrota".

Se refiere a las elecciones presidenciales y legislativas que tuvimos en febrero 17 de 2013, donde obtuvimos una de las victorias electorales más grandes de la historia del país.

Cabe indicar que a este tipejo le otorgaron el premio Columnistas del Mundo de Diario El Mundo de Madrid por, cito, "simbolizar a todos los periodistas de América Latina que están sufriendo una importante represión" cierro cita. De acuerdo al "jurado" (entre comillas), cito nuevamente, "hay países como Ecuador, Venezuela, Bolivia o la propia Argentina que quieren vivir sin prensa libre e independiente". Como verán, es impresionante el espíritu de cuerpo y el engaño colectivo del poder mediático.

Se quiere mitificar a los periodistas como heroicos luchadores contra gobiernos despóticos que no aguantan ninguna crítica. La realidad de América Latina es más cercana a gobiernos con una inmensa legitimidad democrática jugándose hasta la vida por superar las injustas estructuras de nuestra América, perseguidos inmisericordemente por periodistas sin escrúpulos y por un poder mediático muchas veces mayor al poder del mismo Estado, y que además se sabe impune.

El nivel ético, de la prensa latinoamericana, es bastante bien descrito por un agente del sistema, Mario Vargas Llosa, cuando denuncia la descarada participación política electoral de Diario El Comercio del Perú en las últimas elecciones presidenciales peruanas.

Cito: “Viola a diario las más elementales nociones de la objetividad y la ética periodística: silencia y manipula la información, deforma los hechos, abre sus páginas a las mentiras y calumnias que puedan dañar al adversario, a la vez que en todo el grupo de medios se despide o intimida a los periodistas independientes y se recurre a las insidias y golpes bajos de los peores pasquines que viven del amarillismo y el escándalo”.

La pregunta es, ¿qué sucedió ante estas gravísimas denuncias? Absolutamente nada.

EL CASO ECUATORIANO

Aunque vemos que el problema de fondo es la forma de propiedad, veamos la realidad de la propiedad de los negocios dedicados a la comunicación. En nuestro país, los medios de comunicación escritos a nivel nacional son propiedad de media docena de familias. El mayor diario nacional, El Universo, pertenecía –hasta que denunciamos aquello- a empresas fantasmas en Islas Caimán, el título de ese diario, el lema es “El mayor diario nacional”, bueno, en verdad era el mayor diario de las Islas Caimán, donde ustedes saben que no se va precisamente para transparentar balances y pagar impuestos.

El Diario La Hora y la Revista Vanguardia, ambos acérrimos opositores al gobierno, cuyo odio es sólo superado por su falta de ética, son propiedad de Francisco Vivanco, alto funcionario en el Gobierno de León Febres Cordero, 1984-1988, uno de los más represivos que el Ecuador recuerde, y esa es la gente que nos habla de “libertad”, de derechos humanos, que nos da cátedra de moral y buenas costumbres.

Diario Expreso es propiedad de Galo Martínez Merchán, Ministro de Gobierno antes y durante la dictadura de su amigo, Velasco Ibarra, donde desaparecieron o asesinaron a varios dirigentes estudiantiles, como Milton Reyes. El Comercio es de la familia Mantilla, que al inicio del gobierno amenazaba a sus empleados si simpatizaban con la Revolución Ciudadana, los mismos trabajadores grabaron y subieron eso a las redes sociales. Diario Hoy es de Jaime Mantilla, actual presidente de la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP) y primo de los dueños de El Comercio. Sé que esto suena a culebrón televisivo, pero es la realidad.

Cuando llegamos al gobierno en el 2007, cinco de los siete canales de televisión nacionales eran propiedad de banqueros. Ustedes pueden imaginar lo que sucedía cuando se quería tomar alguna medida de regulación bancaria, teníamos una campaña mediática impresionante, cinco de los siete canales nacionales eran propiedad de banqueros.

Muchas veces los negocios dedicados a la comunicación, además de formar monopolios y oligopolios de propiedad familiar, se encontraban vinculados íntimamente con otros intereses empresariales distintos a los de la comunicación. De hecho, la práctica generalizada era hacer un emporio económico y luego invertir en medios de comunicación no para informar, sino para defender los intereses del emporio.

Por ejemplo en Ecuador, la familia Isaías poseía un grupo de más de 200 empresas, entre ellas el banco más grande del país, y poco a poco adquirieron también dos canales de televisión nacionales en señal abierta, un canal nacional por cable, el propio servicio de televisión por cable, tres radios regionales, y varias revistas. Cabe recordar que el banco Filanbanco, el mayor del sistema propiedad de los Isaías, quebró fraudulentamente, por lo que los hermanos Isaías son fugitivos de la justicia ecuatoriana y se hallan refugiados en Miami, pese a los pedidos de extradición del gobierno ecuatoriano.

El emporio del Banco del Pichincha y de la tarjeta de crédito Diners Club, propiedad del banquero Fidel Egas, es propietaria de varias revistas y del canal TeleAmazonas que, dicho sea de paso, fue incautado a la familia Granda Centeno por una deuda con Diners, sin que nadie dijera nada sobre atentado a la libertad de expresión, pero cuando nuestro gobierno incautó en el 2008 las empresas de los Isaías, puesto que debían más de 600 millones al Estado, ustedes pueden ver lo que dijo la prensa. En nombre de la libertad de expresión era preferible que esos medios estén en manos de banqueros corruptos y prófugos, antes que en manos públicas. Esa es la escala moral de cierta prensa.

Sin duda, eso sí, nuestra prensa era “libre”.... ¡pero de impuestos! Junto con medicinas e insumos agrícolas las importaciones de papel periódico eran las únicas totalmente exoneradas de aranceles e impuestos, beneficiando así en forma ilegítima, no a los pequeños agricultores, sino a los “big businesses” de la comunicación. El canal TeleAmazonas, declaró pérdidas durante diez años, sin pagar 20 centavos de impuestos y no había gobierno que se atreviese a enfrentarlo por su poder mediático.

Existía altísima explotación laboral, donde incluso había periodistas sin estabilidad y pagados a destajo.

Su involucramiento en política es descarado. En el año 2009, el día 10 de agosto, fiesta nacional en la cual doy el informe anual ante el Congreso, los cinco diarios nacionales, miembros de la Asociación de Diarios, Editores de Periódicos, AEDEP se llama esa asociación, los cinco diarios nacionales sacaron a colores en los anversos y reversos de portada y contraportada, exactamente el mismo ataque, acusándonos que en Ecuador no había libertad de expresión.

Da qué pensar, como dice Eduardo Galeano, querido amigo y escritor uruguayo, ustedes lo conocen, autor de “Las Venas Abiertas de América

Latina”, da qué pensar, como dice Eduardo Galeano, que “tengan absoluta libertad de expresión para publicar que no hay libertad de expresión”.

La falta de objetividad, descontextualización, sesgo en la información son, por decir lo menos, patéticos. Como soy un Presidente que enfrenta a cierta prensa, créanme, si a mí me muerde un perro... ¡al día siguiente entrevistan al perro!

No informan sobre conflictos: los buscan, los inducen, los crean, los anhelan, para vender más periódicos y, en el caso de gobiernos insumisos, como el nuestro, para sojuzgarlos. Esto es irresponsable en cualquier sociedad, pero más aún en las frágiles democracias latinoamericanas.

Aquello de decir la verdad, solo la verdad y nada más que la verdad, para excluir cualquier posibilidad de engaño, ni siquiera lo comprenden. No entienden que verdades a medias son dobles mentiras.

Adicionalmente, como todo “big business” poseen abundantes instrumentos de poder, tanto nacionales como internacionales.

Tenemos por ejemplo la ya mencionada fundación Fundamedios, creada, financiada y dirigida por los propios medios de comunicación, recibida directamente en la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, en nombre de la sociedad civil ecuatoriana y para denunciar, como no podía ser de otra manera, la “falta de libertad de expresión” por hechos tan graves como procesos legales seguidos contra periodistas.

Cabe indicar que a Fundamedios también la financia la USAID, la Agencia de Cooperación Norteamericana, y que en los famosos Wikileaks aparece como uno de los “contactos” de la Embajada de Estados Unidos.

Estados Unidos nutría sus informes con reportes de periodistas claves, incluso en varias ocasiones la visita de funcionarios del Departamento de Estado o especialistas estadounidenses al país, era motivo para reuniones con periodistas, políticos, empresarios y “líderes de opinión”. Con la información elaboraban informes para diseñar estrategias de acción política con los diversos gobiernos. Encabezaba esta lista el celeberrimo Jorge Ortiz, ex entrevistador estrella de TeleAmazonas.

En el ámbito internacional, como todo “big business”, la “big media” también tiene sus instancias de defensa.

Por ejemplo, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, cuenta con una relatoría, de las ocho existentes, tiene ocho relatorías de Derechos Humanos: derechos de personas discapacitadas, derechos de pueblos ancestrales, etcétera; pero a diferencia de las otras siete, la Relatoría para la Libertad de Expresión es la única que cuenta con informe y financiamiento propio, básicamente el financiamiento viene de los Estados Unidos, país que no es signatario de la Convención Interamericana de Derechos Humanos (es decir, paga para que controlen al resto) y, en consecuencia, no se somete a la Comisión, y también financiamiento de la Unión Europea, que obviamente no es parte del sistema interamericano. ¿Es que este financiamiento propio, este informe independiente supone la supremacía del derecho a la libertad de expresión sobre otros derechos como, digamos, el de las personas con discapacidades? No, no se engañen, sencillamente demuestra los alcances del “big business” de la comunicación.

El problema del enfoque actual de Derechos Humanos en la región es creer que el Estado es el único que puede abusar de estos derechos. No se entiende que, al menos en nuestra América, hay poderes fácticos que superan al propio Estado y atentan contra esos derechos humanos.

Ahora que nuestros Estados están manejados por gobiernos democráticos, se los trata de igual forma que los estados dictatoriales y, paradójicamente, acusados por los grupos que siempre apoyaron a esas dictaduras y que siempre lucraron de esos Estados Dictatoriales.

En otro ejemplo de la distorsión, los sesgos, que tiene el Sistema Interamericano –y en particular el Sistema de Derechos Humanos-, la única Relatoría especial permanente: la de la libertad de expresión... Informe 2012: promedio 5 hojas. Nosotros ¡33!

SOBRE RESPONSABILIDADES ULTERIORES

La Relatoría Especial fue informada de la condena del empresario Jaime Solórzano por el delito de injurias contra funcionario público, proferida el 31 de agosto por el Tribunal Noveno de Garantías Penales de Pichincha.

Omite la Relatora que la denuncia fue motivada luego de que Solórzano expusiera en varios medios de comunicación y en una declaración juramentada, que la empresa administradora de casinos (INVERMUN) entregaba 10.000 dólares mensuales a funcionarios del Gobierno, entre ellos los hermanos Alvarado. Dinero que era, supuestamente, entregado para que las decisiones gubernamentales de cerrar estos centros de diversión no se ejecutaran. La propia INVERMUN ha enjuiciado a Jaime Solórzano por el delito de extorsión. Esta empresa ha desmentido a Solórzano sobre los supuestos pagos que ha hecho a favor de funcionarios de Gobierno.

¿Supremacía sobre otros derechos; el derecho de niños y adolescentes, el derecho de personas con capacidades especiales, el derecho de las personas privadas de la libertad? ¿Avance civilizatorio; la sociedad nunca se había dado cuenta de lo importante que era la libertad de expresión, como la entiende esta gente, a tal punto que hay que crear una Relatoría especial para eso? ¿O tan

solo otro avance, otro abuso del poder del gran capital detrás de los grandes medios de información y comunicación?

Ni qué hablar de la Sociedad Interamericana de Prensa, de oscuros orígenes, creada por la CIA para contrarrestar al régimen cubano, e integrada no por periodistas, sino por los dueños de los medios impresos de comunicación.

Ya es como religión, cada seis meses la condena de la SIP. Si no nos llega la condena de la SIP nos empezamos a preocupar.

Por el temor al poder mediático, había una ley no escrita: que los medios de comunicación estaban por encima de la Ley, pese a que, como todos los días publica Diario El Universo en su página editorial, dice: "Un Estado puede ser agitado y conmovido por lo que la Prensa diga, pero ese mismo Estado puede morir por lo que la prensa calle. Para el primer mal hay un remedio en las leyes; para el segundo, ninguno. Escoged, pues, entre la libertad y la muerte". Luis A. de Bonald. Todos los días nos publican esto en la página editorial.

Cuidado, que esto es un falso dilema: no se necesita escoger entre la libertad y la muerte, sencillamente tener buena prensa. ¿Pero qué pasa?, suponiendo que esto sea verdad, ellos mismos nos están diciendo que la solución, entonces, son las leyes; pero ¿cuál es el problema? Que cuando se aplica la ley en Ecuador, cuando ahora sí la ley es para todos, dicen nuevamente "atentado a la libertad de expresión".

¿Saben cuántos periodistas presos hay en Ecuador por sus opiniones? ¡Ninguno! Y si lo hubiera, si hubiera algún periodista preso, sería por haber cometido un delito, no por su oficio de periodista. En un Estado de Derecho -y atentos a esto, queridos jóvenes- se persigue delitos, no personas. Hacer la excepción para tal o cual oficio, eso sí sería un atentado a las garantías fundamentales.

SOLUCIONES

Es evidente que los medios de comunicación en América Latina han sido propiedad de las oligarquías. Los pobres no tenían canales de televisión, no tienen periódicos, estos son monopolios de las oligarquías. Pero el problema va más allá de quién posee los medios de comunicación, es la forma de propiedad el verdadero problema, ya que se trata de negocios privados con fines de lucro, proveyendo un bien fundamental para las sociedades modernas: la información.

El problema de fondo es el modelo comunicacional capitalista, la información como mercancía, los derechos en función del lucro y del poder.

Esto se agrava aún más por la falta de ética y profesionalismo periodísticos.

Creo que todos coincidimos en que una buena prensa es vital para la democracia., pero también debemos coincidir en que una mala prensa es mortal para esa misma democracia, y la prensa latinoamericana es mala, muy mala.

Del problema central de la forma de propiedad se deriva la necesidad de democratizar la propiedad de los medios de comunicación e independizarlos del dominio de los poderes fácticos, particularmente del dominio del capital; se deriva también la necesidad de generar mayor cantidad de medios fuera de la lógica de mercado; es decir, medios sin fines de lucro y medios públicos; se deriva la necesidad de control social, a través de una adecuada regulación, que busque alinear las empresas de comunicación con lógica de mercado con los objetivos sociales, esto es, el derecho a recibir información veraz, verificada, oportuna, contextualizada, plural, sin censura previa y con responsabilidad ulterior, como ordena el artículo 18 de la Constitución de la República del Ecuador.

En Ecuador hemos avanzado y bastante. En primer lugar, el Gobierno Nacional tiene mucha mayor credibilidad que los medios mercantilistas. Hoy, la mala fe de cierta prensa hace daño, pero ya no pone y saca presidentes como antaño.

Nuestra Nueva Constitución, aprobada en el 2008 luego de una Asamblea Constituyente con miembros elegidos por votación popular y ratificada en consulta popular con el 63% de los votos, prohíbe que los bancos tengan acciones en medios de comunicación, algo que en países como Estados Unidos está prohibido con el Bank Holding Act desde 1956, pero que en Ecuador era poco menos que una blasfemia.

Nuevamente en un proceso absolutamente democrático, en la Consulta Popular del 7 de Mayo del 2011 –la tercera en nuestro gobierno- y rechazando una gigantesca campaña mediática en contra de esta valiosa herramienta de democracia directa, el pueblo ecuatoriano decidió con su voto, separar las actividades financieras y mediáticas de cualquier otra actividad económica, es decir, para evitar la incestuosa relación entre poder financiero y poder mediático, los banqueros sólo pueden dedicarse a la actividad financiera, y los comunicadores sólo a la actividad de comunicación. Esto ya se concretó con la nueva Ley de Control de Poder de Mercado –lo que se llama “antitrust law”-, la cual establece que todo accionista con más de 6% de participación en la propiedad de un banco o un medio de comunicación, no podrá tener otra clase de empresas. Espero que entiendan la trascendencia de esta norma, esto busca democratizar la propiedad de los medios y evitar los conflictos de intereses. Y es un golpe extremadamente fuerte a la médula de la estructura de poder en Ecuador.

Mientras que en países como los europeos la televisión nació pública, antes de nuestro gobierno, en Ecuador no existía ni prensa, ni radio, ni televisión pública. Hoy existen las tres. Insisto en el término público, que es diferente a

gubernamental. Sin embargo, todavía el desbalance entre lo público y privado es fenomenal a nivel de comunicación.

En cuanto a espectro radioeléctrico, se ha democratizado el Consejo de Telecomunicaciones, el cual antes de nuestro gobierno lo conformaban los mismos propietarios y accionistas de los medios, se repartían las radiofrecuencias entre ellos, de acuerdo a sus intereses dejando a los funcionarios de gobierno como meros “testigos de honor” de sus negocios, pese a que el espectro radioeléctrico, de acuerdo a la Constitución, es propiedad del Estado.

La actual presencia de medios de comunicación públicos, la generación y gestación de medios comunitarios y de cierta prensa privada que trabaja bajo un marco ético y responsable, sumado a la distribución de frecuencias de radio a los pueblos y nacionalidades indígenas, ha permitido ampliar el espacio de la comunicación.

Finalmente, pese a que la Constitución del 2008 otorgaba en su transitoria primera el plazo de un año para tener una nueva Ley de Comunicación, mandato ratificado en las urnas en la Consulta Popular de Mayo de 2011, tan solo más de cuatro años después de la Constitución, dicha ley ha podido ser aprobada en la Asamblea Nacional.

La Ley busca que en cuanto a información los medios digan siempre la verdad, sólo la verdad y nada más que la verdad. Cualquier otra cosa sería manipulación.

De igual manera, se empodera a los ciudadanos, no al Gobierno, para que puedan defenderse de los abusos del poder mediático. Los medios deben estar en función de los ciudadanos y no viceversa. Promovemos la generación de una ciudadanía crítica, que pueda exigir su derecho a la información y a la comunicación y ejercer el control social sobre los medios.

Se busca democratizar la propiedad de los medios de comunicación e impulsar medios fuera de la lógica de mercado, esto es, medios públicos y comunitarios, así como la democratización del espectro radioeléctrico, hoy 85% en manos privadas pese a ser un recurso público.

Como no es una Ley de Medios sino de Comunicación, la ley también busca proteger nuestra cultura e impulsar la producción nacional artística, publicitaria y programas...obligando en plazos determinados que la publicidad sea 100% nacional, al menos 50% de la música de las radios también nacional, y al menos 60% de la programación en canales de televisión nacional. De igual manera, se establece un mínimo de 5% de programación en lenguas ancestrales del país.

CONCLUSIONES

- Defendemos la libertad de expresión de todos los ecuatorianos y no solamente de los grupos de poder.
- No estamos contra la libertad de expresión. Estamos contra la mentira, estamos contra la falsedad, estamos contra esos negocios privados, no pocas veces corruptos, frecuentemente con claros conflictos de intereses, que han lucrado de su poder informativo, y que cotidianamente secuestran la verdad y pretenden secuestrar también hasta nuestras democracias.
- Lo que está en el centro del debate no es la libertad de expresión, la cual somos los primeros en defender, sino la contradicción técnica y ética de negocios privados con fines de lucro e intereses políticos y grupales, proveyendo frecuentemente en forma monopólica un derecho fundamental: la información, lo cual les otorga un poder tan grande como ilegítimo.

- Entre el fin privado –lucro, poder- y el fin social –garantizar un derecho-, por definición prevalece lo primero, o dejarían de ser empresas de mercado.
- Sin duda, el problema de la mala información y abusos de poder se mitigan con ética y profesionalismo, pero sigue latente por la naturaleza misma de los proveedores de información.
- La información no puede proveerse con lógica privada, peor con lógica de mercado sino con lógica pública, con lógica de derechos.
- Deber defenderse de los “big businesses” que atentan contra nuestros derechos, ya sea a la salud, a la seguridad, o a la información...
- Defendamos a la libertad de expresión, la información como derecho, no a los “big businesses” que lucran de ellas, frecuentemente destruyéndolas.

ADJUNTO II El Futuro de las Marcas Televisivas

Su Impacto en las Finanzas

Por Olivia Morales Zenteno

Diciembre 2006

¿Qué es la Marca?

Toda identidad –entidad social única e irrepetible- tiene marca, es marca: a falta de símbolo, el nombre mismo ya lo es. Establece la propiedad de todo lo que se hace bajo su signo, tanto productos como cualquier otro acto y de forma inevitable construye imagen.¹

De otra forma, una marca es el nombre y símbolo que representan -en ausencia- la razón de ser de la empresa, su unicidad, sus valores y atributos e incluso la visión de futuro.

El milagro es que tal riqueza de información es puesta en común por la marca en cuestión de segundos y su capacidad comunicativa va en aumento mientras más contacto contextualizado tenga con el grupo objetivo.

Este planteamiento multifacético de la marca implica que toda la comunicación de la empresa, intencional o no, termina contribuyendo a su esencia. Es en ella en donde se sintetizan los significados, en donde se contienen los múltiples mensajes que emanan de la empresa, desde las promesas al consumidor, hasta las más sutiles declaraciones de un ejecutivo.

Dotar a la marca de los significados más constructivos para la empresa requiere de una administración profesional.

¹ El proceso que lleva de la identidad al valor de marca y cómo es que la marca y el negocio terminan por gobernarse y construirse mutuamente se puede encontrar en el artículo “El Verdadero Valor de la Comunicación” de quien escribe en COSTA et. al.; Master DirCom Los Profesores Tienen la Palabra; Grupo Editorial Design; Julio 2005

Las Marcas Televisivas

A diferencia de una marca tradicional, las marcas en la industria del entretenimiento son particularmente dinámicas y las de televisoras abiertas las más expuestas.

El dinamismo consiste en la capacidad de expandirse para abarcar la innovación continua –géneros que se refrescan constantemente en su formato- y multitud de contenidos para diversas audiencias, desde el contenido más especializado –programación para niños- al más generalista –comedia familiar-. Pero también es esa capacidad de contraerse hasta su más pura y original expresión: los atributos que encarna de forma inequívoca y permanente.

El reto es hacer marcas sólidas que dependan en menor medida de los éxitos en programación, que salvo raras excepciones, no dejan de ser pasajeros.

El *rating* es un tema de expectativas por cumplir y eso es precisamente lo que logra la marca: establece una promesa contundente y relevante para la audiencia, en una forma creíble y en última instancia sostenida en un cambiante producto.

Adicionalmente las marcas de televisión abierta están definidas por su alcance a un público masivo y su capacidad de homogeneizar contenidos e información lo que la hace un medio relevante en el diario vivir. El que normalmente una televisora abierta ofrezca noticieros en su programación y tenga transmisión en vivo incrementa esta sensación de utilidad y cercanía y establece un vínculo emocional muy poderoso.

Para la audiencia una marca de televisora abierta encarna valores diferenciados de aquellos de la televisión cerrada o de paga: es una oferta de entretenimiento con gran variedad, es un informador oportuno, un reductor de stress, una fuente de esperanzas, un consejero, la compañía cotidiana y un cómplice en los tiempos de descanso merecidos.

La Necesidad de una Marca Televisiva Sólida

El *branding* se ha vuelto un tópico esencial en prácticamente cualquier negocio, pero especialmente en aquellos en donde la competencia es feroz –una gran oferta de contenido y muchas más opciones de entretenimiento- y en donde la tecnología puede ser una fuerza disruptiva –*zapping*, contenido por internet-.

Por paradójico que pueda parecer, en un panorama de sobre-oferta la audiencia recompensa a las marcas sólidas y seleccionará un puñado de programas porque quiere ver contenidos que todo mundo esté viendo y porque pocos pueden o quieren procesar una enorme cantidad de elecciones. (Totreas, 2001). Incluso en televisión cerrada, el set de canales por los que una persona común “surfea” va de 7 a 13. (Hunt, 2003)

Los productos, el alcance de la cadena y la innovación tecnológica dejaron de ser diferenciadores suficientemente importantes. Las fusiones en el sector ponen de relieve la fragilidad de una empresa con una marca débil. Y para los grupos mediáticos el caso Vivendi trajo a la vista la problemática de imagen y la consecuente repercusión en valor al no saber comunicar una estrategia unificada: como conglomerado fue valuado en \$17 BUSD, mientras que la suma de sus compañías aisladas ascendía a \$55 BUSD.

25 líderes de marcas destacaban que el sector del entretenimiento tenía un gran potencial para el desarrollo de marcas (Interbrand, 2000) pero al mismo tiempo se hacía énfasis en cuán fácilmente las débiles morirían. “A pesar de su fuerza, Discovery estaba evaluando la conveniencia de mantener su portafolio de canales”. (Bedbury, 2002)

Más que en ninguna otra industria los productos son efímeros, pero la marca permanece.

Por último y no menos importante es deseable que la marca tenga fuerza para operar en cualquier soporte y de forma interactiva pues la competencia en la

industria se lleva a cabo crecientemente mediante contenidos, los soportes pierden importancia al tiempo que la tecnología los hace fácilmente accesibles.

Impacto de la Marca Televisiva en las Finanzas

Cada gran network americano gasta anualmente en auto-promoción un equivalente de \$500 MDD en tiempo aire, similar a lo que una empresa como Procter & Gamble gasta en la promoción de sus productos. (Totreas, 2001)

Pero para un financiero televisivo el gran tema es precisamente el inverso: ¿qué beneficios económicos reporta la marca a la empresa? ¿De qué forma esos XX MDD que se invierten son recuperados? ¿Se trata de una inversión redituable o es simplemente ineludible?

En primera instancia la marca es mucho más que identificadores, cortinillas y spots de auto-promoción. Muchos de los esfuerzos más valiosos para construir marca –como la alineación entre los ejecutivos clave de la empresa respecto a la comunicación o la consonancia entre las políticas salariales y los valores culturales que se promueven- en realidad no tienen un costo y su valor es inestimable.

En todo caso las siguientes son situaciones en donde claramente existe o existió puntualmente un impacto de la comunicación y la imagen -la marca- en la capacidad de hacer negocio y las finanzas.

Ratings

- Demostrada repercusión de la imagen en *ratings*. El efecto demostrado es lento –aproximadamente tres años- e implica el deterioro consistente en ciertos valores de imagen por un largo periodo. El público descontento “castiga” a la televisora con un competidor si tiene la oportunidad, esto es, si el contenido no es indispensable.

- Es la imagen la que ocasiona que las matemáticas no cuadren al vender a los anunciantes. Éstos no siempre deciden a partir de los *ratings*, otros factores son el tipo de público que se percibe que atrae la televisora o simplemente una afinidad personal. El caso se demuestra con un ejemplo del panorama televisivo estadounidense en 1996: a pesar de la profusión de contenido y especialización los anunciantes seguían prefiriendo a las grandes televisoras pues cuatro de ellas atraían al 60% de la audiencia de *prime-time*. Un spot de 30 segundos en Seinfeld costaba \$550,000, mientras que uno igual en Diagnosis Murder costaba \$60,000, con la mitad de *rating*. (Totreas, 2001)
- Estudios de mercado apuntan que entre los determinantes de niveles de audiencia y participación no solamente está el producto (la historia, el conflicto, los personajes, el reparto y los valores de producción), también se encuentra “la envoltura” que es típicamente un esfuerzo de *branding* (el tema musical, la entrada y las cortinillas), la promoción –también un esfuerzo de marca- (copy, creatividad y su pauta) sino también elementos centrales del *branding* del canal y de la empresa (posicionamiento del canal, posicionamiento de la empresa y el *carry-over* que esto genera). Otros factores que afectan son la competencia (su fuerza y atractivo y la imagen del competidor) estación del año, día de la semana y hora.
- Dado el limitado set de opciones televisivas que maneja un espectador común, una marca reconocida protege contra la posible llegada de nuevos competidores a la escena televisiva –es una barrera de entrada-. En todo caso y en todas las industrias, las marcas más reconocidas siempre tendrán ventaja.

Ventas

- Atracción de nuevos anunciantes particularmente cuando se trata de una cadena nueva. El caso de Canal+ en España es un gran ejemplo de construcción de expectativa a través de la misma auto-promoción diseñada para simplemente captar la atención. La fórmula ha sido la innovación gráfica continua. Canal+ recibió el Premio Nacional de Diseño por primera vez otorgado a una cadena de televisión. (Costa, 2005)
- Comentado por su Director de Imagen, esta estrategia ha provocado que grandes marcas de prestigio quieran unir su imagen a la de ellos y por tanto se ha generado una nueva área de negocio –ingresos extra en patrocinios- que ha fructificado de forma inusual. La atracción hacia la auto-promoción “no promocional” también incrementa la exposición a la promoción real de programación propia y la generación de carry-over al siguiente programa.
- Disminución de compra de anunciantes dependiendo de la imagen de un producto. El caso del boicot publicitario que encabezó la Asociación a Favor de lo Mejor liderada por el gran anunciante Bimbo ante el lanzamiento del *reality show* Big Brother por Televisa es un palpable ejemplo de afectación económica por una moralidad ya de antemano cuestionada a la empresa. El boicot fracasó al poco tiempo debido a los grandes *ratings* que presentaba el programa, pero se llevó a cabo y tuvo efectos.

Ventas Internacionales

- La marca facilita la venta de producto al extranjero y el acceso a nuevos mercados. Si bien las compras se llevan a cabo en base al costo por hora de producción y resultados en *ratings*, el hecho de ser un jugador reconocido y respetado, con prestigio y renombre, facilita que se pueda negociar a precios más altos.

- A largo plazo, una sólida estructura de ventas internacionales posibilita un menor riesgo macroeconómico –inflaciones o devaluaciones-, deseable en cualquier industria. La deuda que irremediablemente se contrae en moneda extranjera puede contrarrestarse con la solidez de un área semejante.

Programación

- Al tener la marca una identidad clara ante el espectador, el costo por contratar y tener en inventario series y películas es menor -se puede adquirir sólo lo que se usa sin necesidad de almacenar-.
- Una marca sólida, además, permite hacer una selección en función de la capacidad de uso y objetivos de rentabilidad.

Talento y Personal

- Si la única razón para trabajar en una empresa fuera el dinero, el personal sería muy ineficiente. La marca genera un efecto de atracción en personal y talento y una clara ventaja en las negociaciones salariales. (Kreps, 2000)
- La atracción que provoca la marca reduce la necesidad de exclusividades, particularmente cuando eso le garantiza al talento exposición que les atraiga aún más exposición en medios no competitivos o extranjeros.

Cultura y Comunicación Interna

- La motivación está íntimamente ligada con el grado de información que tiene un individuo. Si cree que tiene menos información confidencial en relación con su aportación se sentirá poco satisfecho y esto afecta a su rendimiento. Los medios de comunicación interna, por tanto, juegan un

papel fundamental en mantener esa motivación. No se trata de comunicar lo que sea posible, sino lo que es relevante desde la perspectiva del empleado y sobre todo de lograr que la comunicación oriente hacia el objetivo estratégico de la empresa.

- En empresas muy grandes y particularmente en la industria de televisión, una forma de comunicación informal como el rumor, cobra mucho tiempo laboral. El “chisme” sobre la farándula, la continua renovación de programas y su consecuente afectación a gran cantidad de empleados, incluido el talento, la exposición enorme ante otros medios de comunicación masiva nacionales que posibilitan el escrutinio público, el incesante cambio natural de la industria del entretenimiento son todos catalizadores del rumor. Pero no deja de ser solamente la respuesta natural de los empleados ante la falta de información adecuada.
- Ahora bien, la comunicación sanamente alineada con otras políticas de empresa, laborales y salariales debe producir necesariamente seguridad y confianza, reglas claras, comportamientos aceptables y deseables. La incertidumbre alimenta la ineficiencia.
- En relación al sentido de pertenencia, otro gran motivador, puede lograrse mediante el correcto uso de la marca aplicada en gafetes, papelería disponible, ropa de trabajo, artículos promocionales al alcance de los empleados o señalización.

Valor de Marca

- De todos los valores, el más apreciado podría ser el llamado Brand Equity o Good Will contable: la expectativa de ingresos futuros derivados de un consumidor fidelizado a través de lo que le representa la marca. El valor de marca es el poder que tiene su imagen positiva de direccionar la demanda y el *rating*, cambiando el comportamiento del consumidor. Este

es, sin duda, el activo que con más facilidad y de forma más notoria puede hacer una diferencia en el balance de una empresa. Los activos fijos en general se deprecian y otros más líquidos dependen de la operación.

- Es obligado que un medio de comunicación tenga un gran Good Will pues son marcas constantemente expuestas al público y con profundas ligas emocionales con la audiencia.

Otros

- Arquitectura de Marca. Una extensión de marca o submarca se crea para que pueda competir eficientemente en su mercado. De esta forma, una derivación de la marca madre orientada a un segmento infantil deberá adquirir atributos únicos que compartirá en menor o mayor medida con la original.
- Televisoras locales. Si es el caso, las televisoras locales también sufren o viven a partir de la imagen de la marca corporativa y la televisora nacional. Es un hecho que malas asociaciones de la marca parental provocan la pérdida de *rating* a favor de la competencia en las localidades.
- Legislación. Una opinión pública favorable puede repercutir en la legislación. Una imagen desfavorable incide y facilita la pérdida de la concesión del tiempo aire.
- Fusiones y Adquisiciones. Prevalecen las marcas más sólidas. La fusión AOL-Time Warner es un caso emblemático de dos marcas-culturas sumamente poderosas que atravesaron enormes dificultades incorporándose.

- Expansión. En el medio es conocido que Televisa ha sido proveedor del horario estelar de Univisión por más de diez años, pero el espectador latino lo ignora. Esto incide en la capacidad de incursionar en el mercado con otras líneas de negocio que requieren el aval de la marca.
- Capacidad de Recaudación para Obras Sociales. Una mala imagen corporativa puede prevenir a la audiencia de hacer donaciones a causas altruistas si la televisora se percibe asociada al proyecto.

El Futuro de una Marca Televisiva

Resulta ineludible e inaplazable la construcción de marca televisiva sólida y global que pueda funcionar en los tres niveles corporativos: identitario, cultural y de imagen.

Una marca que pueda soportar los contenidos en cualquier medio o canal.

Una marca sólida –con atributos esenciales-, pero a la vez flexible, que permita arropar a géneros y contenidos facilitándoles la competencia en sus propios mercados.

Una marca inteligente y motivante, atractiva y emocionante.

Una marca que reditúe en cada aspecto de negocio, que habilite su fácil comprensión, que establezca nítidamente su promesa.

Una marca que pueda servir a las “audiencias empoderadas” que desean cada vez más tener control sobre lo que ven; que pueda insertarse en el mundo de la televisión interactiva y que pueda incorporar la fuerza de internet para hacer una “customización de masas” –productos a medida para grandes públicos-.

Las razones pueden sintetizarse en una: en un mundo de creciente sobreoferta sólo una gran marca sobrevive.

Esta es la marca televisiva que se adapta a las tendencias de consumo de entretenimiento e información. No hay tiempo que perder.

ADJUNTO III Encuesta a Personal GAMA

1. Ciudad Base

Sede Quito: 167

Sede Guayaquil: 130

2. Sexo

Personal femenino: 100, que representa el 33,67% del personal.

Personal masculino: 197, que representa el 66,33% del personal.

3. Edad Promedio

Quito:

Entre 18 y 25 años: 19 trabajadores = 11,38%

Entre 26 y 30 años: 57 trabajadores = 34,13%

Entre 31 y 35 años: 24 trabajadores = 14,37%

Entre 36 y 40 años: 28 trabajadores = 16,77%

Entre 41 y 45 años: 12 trabajadores = 7,19%

Entre 46 y 50 años: 15 trabajadores = 8,98%

Más de 51 años: 8 trabajadores = 4,79%

No Respuesta: 4 personas, que representan el 2,40%

Guayaquil:

Entre 18 y 25 años: 14 trabajadores = 10,7%

Entre 26 y 30 años: 28 trabajadores = 21,5%

Entre 31 y 35 años: 33 trabajadores = 25,3%

Entre 36 y 40 años: 18 trabajadores = 13,5%

Entre 41 y 45 años: 15 trabajadores = 11,5%

Entre 46 y 50 años: 3 trabajadores = 2,3%
 Más de 51 años: 6 trabajadores = 4,61%
 No Respuesta: 13 personas, que representan el 10%

Para el avance de la investigación, se realizó una encuesta a las personas que laboran en la empresa.

4. ¿Tiene carnet del CONADIS?

Si: 13 personas = 4,38%
 No: 260 personas = 87,54%
 No Respuesta: 23 personas = 7,74%

5. Nivel de Educación

El 65,99% del personal reporta tener educación superior, seguido del 25,93% de educación secundaria. Apenas el 4,38% de trabajadores posee un postgrado.

6. ¿Qué tan GAMA de Corazón se siente usted?

Califique de 1 a 5, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el más alto:

Quito	Guayaquil
1: 7 personas	1: 3 personas
2: 9 personas	2: 4 personas
3: 29 personas	3: 19 personas
4: 54 personas	4: 26 personas
5: 66 personas	5: 75 personas
No responde: 2 personas	No responde: 3 personas

Es interesante que, en Quito, 54 personas definan su respuesta en nivel 4, sin establecer claramente su adherencia. A pesar de que las encuestas de

Guayaquil son menos, es mucho más contundente la pertenencia. Esta pertenencia se observa también en la forma de contestar las encuestas, pues parecen más razonadas y dan un mensaje de sentirse involucrados. Quejarse es un síntoma de que te importa.

El porcentaje del personal en general que se siente muy GAMA de Corazón es del 47,47%.

7. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en GAMA TV?

A nivel nacional, el 29,29% del personal ha trabajado entre 1 y 3 años en el canal, seguido por el 16,84% y 15,82% que lleva trabajado en la empresa hasta 5 y 10 años, respectivamente. Un 5,72% lleva en la empresa hasta 15 años y más.

8. ¿Ha trabajado en otra televisora?

Quito	Guayaquil
Si: 56 personas	Si: 71 personas
No: 107 personas	No: 59 personas
No responde: 3 personas	

En Quito, el 33,53% del personal ha trabajado en alguna otra televisora, mientras que en Guayaquil el porcentaje es mayor, con el 54,62%.

Entre las televisoras por las que ha pasado el personal que actualmente trabaja en GAMA TV, tenemos:

- Quito, la gente ha trabajado en su mayoría en Teleamazonas y Ecuavisa.
- Guayaquil, la mayoría se ha desarrollado en Ecuavisa y TC Televisión.

9. Enumere las capacitaciones que ha recibido por parte de GAMA TV

El 51,85% de personal no respondió a ésta pregunta, lo que se traduce en que no han recibido ninguna capacitación por parte la empresa, seguido del 28,62% que expresa que no ha recibido capacitación, mientras que apenas el 19,53% del personal ha mencionado capacitaciones.

Entre las capacitaciones “más” mencionadas –lo que llama la atención- se tiene: redacción creativa (4 personas) y liderazgo (en Guayaquil, 4 personas)

10. ¿Cree que la estructura organizacional de la empresa es eficiente y funcional?

El 49,16% del personal considera que la estructura organizacional actual NO es eficiente y funcional, apenas un 30,64% considera que SI es eficiente, mientras que el 20,20% se abstiene de responder a esta pregunta.

Entre las razones más mencionadas para considerar que la estructura no es eficiente se destacan:

- No hay una estructura definida porque no se han definido las tareas de las áreas.
- Falta organización en los procesos.
- Hay personal que tiene exceso de trabajo, mientras que otros “no hacen nada”.

11. ¿Con qué frecuencia usted recibe información oficial de la empresa?

El 48,48% del personal considera que Rara Vez recibe información oficial, mientras que el 31,99% afirma recibir información con frecuencia.

12. Marque con una X el medio a través del cual recibe información relevante de GAMA TV

El 29,44% del personal ha escogido el correo electrónico como el medio por el cual reciben información oficial; le sigue la cartelera con el 24,43%; mientras que la comunicación personal, a través de reuniones o anuncios por parte del jefe directo, ocupan el 19% y 20%, respectivamente.

13. Marque con una X otros medios por los cuales recibe información relevante de GAMA TV

Los “*Compañeros con Acceso a Información Privilegiada*” es el medio por el cual el 27,33% del personal recibe información relevante de la empresa, seguido por las redes sociales y otros medios masivos de comunicación con el 16% y 15%, respectivamente.

14. ¿Considera usted que recibe información privilegiada, suficiente y necesaria de acuerdo a su cargo?

El 51,85% del personal considera que NO recibe información privilegiada, suficiente y necesaria de acuerdo a su cargo y el 43,10% considera que SI recibe esta información. El 5% del personal no respondió la pregunta.

Parece confirmarse la teórica correlación entre el nivel de información confidencial que un empleado recibe con el nivel de pertenencia en ser GAMA de Corazón.

15. Cuando dice que trabaja en GAMA TV, usted siente...

El 76,43% del personal encuestado siente orgullo al decir que trabaja en GAMA TV, mientras que al 16,84% le es indiferente y al 1,68% le da vergüenza.

16. ¿Tiene amigos en otras televisoras?

249 personas afirman que tienen amigos que trabajan en otras televisoras del país, lo que representa el 83,84% del total.

17. ¿Qué encuentra usted en GAMA TV que no exista en otra empresa televisiva?

Dentro de las respuestas que más menciona el personal como el factor diferenciador del canal tenemos las siguientes:

- Buen capital humano: preparado y comprometido
- Libertad
- Compañerismo y compromiso
- Buen ambiente laboral

Pero también:

- Desorden
- Envidia

Es por eso se concluye que el compañerismo, si bien claramente existe, puede que sólo sea al interior de grupos definidos de trabajo.

18. ¿Cree que el canal puede ser líder?

En concordancia con la respuesta anterior, el 87,88% del personal considera que el canal puede ser líder.

Entre las razones que da el personal para creer que el canal puede ser líder tenemos:

- Tiene todo lo necesario para ser líder.
- El personal está comprometido y capacitado.
- GAMA TV tiene cobertura nacional.

Adicional a estas respuestas, hay una respuesta condicional que expresa que el canal puede ser líder siempre y cuando mejore la administración y la calidad de la programación.

19. En las reuniones de trabajo, ¿qué persona habla primero?

207 personas afirman que la primera persona en hablar es aquella de mayor rango, lo que representa el 69,70% del total, mientras que el 24,24% menciona que el rango es indistinto al momento de tomar la palabra. Esto es sólo un síntoma de una estructura jerárquica.

20. ¿Considera que tiene apertura para acercarse al Director General y a otros Directores para tratar asuntos importantes sin temor de represalias?

El 58,25% del personal afirma tener apertura para acercarse al Director General y demás Directores de la empresa, mientras que el 35,69% dice que NO, y el 6% omite su respuesta.

21. ¿Se siente en plena libertad de expresar sus opiniones aunque estén en desacuerdo con las demás?

El 59,60% del personal siente plena libertad de expresar sus ideas.

22. ¿Siente que su opinión verdaderamente importa para la toma de decisiones?

El 55,89% del personal de GAMA TV siente que su opinión realmente NO es importante para la toma de decisiones.

23. ¿Quién es el propietario de GAMA TV?

De todas las respuestas obtenidas, la gran mayoría resalta que es una empresa incautada y que actualmente pertenece al Estado, otro grupo de personal afirma que el canal pertenece al fideicomiso, mientras que en menor cantidad la gente responde que el canal no es de nadie.

24. ¿Conoce personalmente al director de GAMA TV?

214 personas afirman conocer al Director General de la empresa, que representa el 72,05% del total del personal, mientras que el porcentaje restante dice no conocerlo en persona.

25. Marque con una X los cambios que se produjeron en las distintas áreas desde la entrada de la nueva administración

Dentro de la variedad de respuestas es claro que la percepción general abarca:

- Deportes ha mejorado.
- Imagen ha empeorado.

- Otras áreas como Administración, Programación, Operaciones, Ventas y Noticias se mantienen igual.

26. ¿Usted conoce la estrategia actual de GAMA TV?

231 personas NO conocen la estrategia de GAMA TV, lo que representa el 77,78% del total de los trabajadores, mientras que apenas 49 personas dicen conocer la estrategia; de las cuales 33 mencionan que GAMA TV debe ser líder en Quito y el 16 de la Sierra.

Los 17 restantes, nombran las siguientes “estrategias”:

- Ser líderes nacionales
- Recorte de gastos
- Mejorar contenidos
- Vivir GAMA de Corazón
- Captar auspiciantes
- Hacer programación familiar
- Influir en los televidentes

27. Mencione los adjetivos positivos y negativos que determinan y diferencian la forma de trabajar de GAMA TV.

En consonancia con la pregunta 20, la gran mayoría del personal no respondió esta pregunta, pero los adjetivos que se mencionaron repetidamente se tiene, tanto positivos como negativos:

Positivos:

- El personal es unido y existe compañerismo
- El personal está comprometido con el canal

Negativos:

- Existe incertidumbre sobre lo que pasa en la empresa
- Existe envidia y el trato no es respetuoso

28. Califique el ambiente laboral de GAMA TV

El 42,42% del personal califica como Bueno el ambiente laboral de la empresa, seguido por el 32,32% que considera que el ambiente es Muy Bueno. Apenas el 13,47% considera que el ambiente de trabajo es regular.

29. ¿Qué cree usted que sucedería si GAMA TV presenta magníficos resultados financieros?

Dentro de la gran GAMA de respuestas recopiladas, se destacan tres:

- Mejorarían los sueldos y el personal recibiría utilidades.
- El personal trabajaría motivado.
- Mejorarían las condiciones de trabajo con equipamiento, infraestructura y estabilidad.

30. ¿Qué cree usted que sucedería si GAMA TV presenta catastróficos resultados financieros?

De igual forma, dentro de la gran variedad de respuestas recopiladas, se destacan las siguientes:

- El personal se desmotivaría y existirá incertidumbre
- La gente optaría por otras oportunidades laborales
- Habría recorte de gastos y de personal

- El canal cerraría o se vendería
- No pasaría nada, ya que es la situación actual de la empresa y tendrían que seguir trabajando.

Se aprecia un rango de posibilidades mucho mayor que para la respuesta anterior, es decir, que lo catastrófico puede ser muy catastrófico o no significar nada.

31. Para usted, ¿quién es el televidente típico de GAMA TV?

La gran mayoría del personal define a las **Amas de Casa** como su público objetivo debido a las novelas; sin embargo, el rango de respuestas llama la atención, pues el personal no sabe con certeza quién es su cliente:

- La ama de casa, el joven, el niño, la familia ecuatoriana.
- Parte de la Serranía.
- 30 años y más que gusta de dramatizados y deportes.
- Amas de casa y hombres que gustan del deporte.
- Canal de la Sierra, al que le pregunte le confirma.
- Se identifica mucho con el pueblo.
- “El Ecuador”.
- Canal de novelas.
- Mujeres de la sierra y costa.
- El pobre.
- Joven y familia.
- Los del gobierno.
- La familia.
- 17-25 hombres y mujeres.
- Yo y mi familia... ecuatorianos.
- Todos.

- Por la imagen que manejan, señoras mayores de 40 años que les gustan las novelas mexicanas y sobre todo de la sierra, es un canal muy pasivo.
- Ni idea, no entiendo cuál es nuestro target.

32. Redacte en dos renglones la historia de GAMA TV

Lo interesante de las respuestas, en su conjunto, es que claramente el canal tiene un antes y un después. Pero cambian los momentos con los cuales se asocia el punto de quiebre; para algunos, es la salida de Marcel Rivas, para otros, es la incautación y, para un resto, es Betty La Fea.

Esta expresión es interesante recogerla:

“Un visionario lo creó, comenzó con lo que más le gusta a la gente: telenovelas, deportes y noticias. El se fue por otro rumbo y quedó el canal sin visionario, solo nombre.”

33. ¿Qué es típicamente ecuatoriano?

La gran variedad gastronómica, contundentemente, es un factor que se define como propio del país y de sus diferentes regiones.

Otro factor diferenciador es su gente: por su entrega, esfuerzo y trabajo, al igual que el gusto por el fútbol nacional o practicar este deporte en el barrio.

La música nacional representada por Julio Jaramillo también es muy mencionada entre el personal, entre otras características del ecuatoriano.

34. Si cree necesario, mencione algún tema que no se ha tomado en cuenta en la encuesta y que usted considere que debemos atender

A continuación, se remite de manera textual los comentarios emitidos por el personal de Quito y Guayaquil:

1. Quito

Aspecto Económico

- “Saber remunerar al empleado. Un canal gana millones, no puede haber sueldos injustos”.
- “La transparencia en gastos e inversiones. Creo que se debería establecer una tabla salarial que diga cuánto gana cada uno y porqué gana eso (su aporte)”.
- “El tema de las utilidades”.
- “Se debe invertir en infraestructura y evitar gastos exagerados de ejecutivos. Los pocos recursos repartir a los trabajadores”.
- “¿Cuál cree que es el sueldo que se merece en cuanto a desempeño?”
- “Incertidumbre si el canal se va a vender o a pasar totalmente al estado”.
- “La brecha tan grande de sueldos entre ciertos puestos y jefaturas o producción que en muchos casos superan ampliamente a los sueldos de personas con instrucción superior”.

- “Si la empresa fuera bien manejada tendría buenas utilidades, pese a que los programas están bien vendidos no hay ganancia – eso expresan – pero, ¿dónde está la plata?”
- “Pagar horas extras, utilidades y alza de sueldos”.

Procesos Empresariales

- “Verificar ambiente laboral por área y no solo a nivel general”.
- “Se debe tener claro y detallado las responsabilidades de cada departamento”.
- “¿Los directivos y jefes hacen cumplir los procesos o son los primeros en dar mal ejemplo?”
- “Proceso de comunicación con el personal, existe desmotivación en todos los departamentos, mucho chisme y poca verdad”.
- “Se debe reestructurar la infraestructura del edificio y sala de redacción”.
- “La comunicación es vertical, el capital prima sobre el empleado, cada área es un mundo aparte”.
- “Las evaluaciones las hacen amistad y no por profesionalismo”.
- “No preguntan al personal si tienen propuestas de programas, hay mucho potencial en el canal”.
- “¿Es necesario que marketing maneje todo lo que corresponde con el dinero, implementos de equipos e uniformes del personal?”

- “Motivación al personal, capacitación y crecimiento sin compadrazgo”.
- “La actualización tecnológica y capacitación”.
- “¿Existen procesos en GAMA TV?”
- “Realizar evaluaciones no solo a los subordinados, sino también a los jefes”.
- “Exceso de personal en unas áreas y en otras poco”.

Beneficios al Personal

- “La alimentación es muy deficiente”.
- “Cambiar catering”.
- “Mejorar el servicio de Catering, la comida es pésima y perjudica la salud”.
- “Beneficio al personal: seguro médico, requerimientos del personal que trabaja en las calles, inversión en tecnología avanzada, Destino del canal”.
- “Falta Recursos Humanos, más atención al personal que no hay asistencia médica”.
- “Implementos que necesita un empleado y departamento”.
- “Salud del personal”.
- “Seguro de salud y vida al empleado”.

- “Recursos humanos y seguro médico”.
- “Dispensario médico y exámenes pre-ocupacionales”.
- “Es necesario preocuparse por el personal que trabaja a partir de las 18h00 y las instalaciones están sucias, fuman en el baño, todo apesta y chacota en el bar”.

Desarrollo Personal y Profesional

- “Crecimiento Personal e integración de todo el canal.”
- “Parqueaderos para todo el personal.”
- “Me llama mucho la atención que en el canal no se realicen charlas de buen comportamiento del personal, capacitaciones tecnológicas y no se realizan simulacros en casos de emergencia.”
- “Limpieza y orden de las instalaciones.”
- “Se debe capacitar al personal de acuerdo a su cargo.”

Comentarios Generales

- “Las personas que realmente hacen algo por la empresa no son tomadas en cuenta”.
- “Quisiera acotar que si estamos contentos con nuestro trabajo si pensamos que nuestros sueldos reflejan el esfuerzo que hacemos y si vale la pena dejar muchas cosas de nuestra vida personal por trabajar aquí”.

- “¿Cómo podemos cambiar las personas para mejorar como empresa?”.
- “Información sobre el cambio a TV digital, si el personal está preparado”.
- “Preocuparse por el estado emocional y psicológico del personal, ver si están desarrollando todos sus talentos y capacidades en sus cargos”.
- “Escuchar la opinión de los empleados que son el motor de la empresa”.
- “Todos debemos cambiar el canal para mejorar el futuro”.
- “No avanzamos como lo hacen los otros canales por los diversos cambios que han existido y la pugna de poderes en los mandos más altos”.
- “Hacer una autocrítica de nuestra producción y programación”.

2. Guayaquil

Imagen

- “Creo que este departamento gasta mucho dinero y no se ven cambios positivos”.
- “GAMA ha perdido identidad de imagen frente a los demás medios”.
- “Deberíamos mejorar la imagen de las figuras conocidas en Ecuador y no querer tener solo gente de tipo anglosajón en la pantalla”.

Salarios y Remuneraciones

- “Hay gente que no hace nada y gana más que los que sí trabajamos”.
- “Ya son 23 meses sin aumento salarial”.
- “Aquí hay mucha gente con sueldos de oro que no hace tanto como para merecerlos, mientras otros hacen mucho y ganan poco. Hay un total desbalance”.
- “El aumento de salario a los empleados tal cual el decreto presidencial dice”.
- “Lo más importante es subir los sueldos al personal que realmente se lo merecen”.
- “Las producciones que no se encuentran activas no deberían ganar más que los otros y ser equitativos en los sueldos de algunas personas que tienen más experiencia”.
- “Tomar en cuenta la parte económica del empleado es decir su incremento de sueldo de acuerdo a sus años de labores y curriculum”.
- “Sueldo a ganar según las tareas o cargo a realizar o muchos cargos dentro de uno por un mismo sueldo”.
- “Considero que deberían atender más a su personal, estar más atentos y subirnos el sueldo ya que los grandes sueldos pueden compensar el aumento a los demás”.
- “Sueldo con relación al puesto de trabajo desempeñado”.

- “Los sueldos es muy importante que tomen en cuenta sobre todo esa parte de nivelarlos por lo menos”.
- “Puntualidad en los pagos”.
- “Utilidades y horas extras”.

Funciones

- “Tomen en cuenta a mucho personal que no tienen que hacer por lo que no hay producción y tienen sueldos altos. Por favor evalúen los trabajos que cada quien hace”.
- “Más control al personal que disque trabaja pero no lo hace”.
- “Aquí hay mucha gente con sueldos de oro que no hace tanto como para merecerlos, mientras otros hacen mucho y ganan poco. Hay un total desbalance y todo se hace de forma poco seria”.
- “Algunas de las personas realizan la función por la cual han sido contratados y aparte de aquella realiza otras funciones y no son remuneradas”.
- “Considero que en mi puesto hago funciones que no me competen... me gusta aprender, pero me gustaría que reconozcan el esfuerzo del personal de calidad, y a los que pasan a la ligera tengan sueldos elevadísimos”.

Oportunidades de Crecimiento

- “El trato y las oportunidades deberían ser iguales para todos, no solamente para los que tienen relación, trato directo o son familiares de los directores o cabeza de área”.

- “CONADIS, las personas que estamos por discapacidad deberíamos ser tomados un poco más en cuenta. Por no tener un título estamos limitados a poder hacer ciertas cosas. De pronto si nos enseñan aprendamos, creo que todos tenemos derecho a saber”.
- “Dar oportunidad de crecimiento profesional al personal interno del canal”.
- “Se han olvidado de brindarles la oportunidad de superarse de acuerdo a sus capacidades”.

Capacitaciones

- “Se han olvidado de dar capacitaciones para el personal”.
- “Capacitar al personal de diferentes áreas”.
- “Hacer hincapié en la capacitación al empleado”.
- “Los empleados de todas las áreas deben de ser capacitados ya que nunca recibimos capacitaciones”.

Trato al Personal y RRHH

- “Motiven al personal, cuiden al personal, educación al personal”.
- “Pido de favor algo que no es agradable para la mayoría de personal, es el trato sin modales de los señores de TC y participantes de programas de TC que tienen con el personal de GAMA.”
- “Respeto hacia los compañeros de trabajo sin discriminar su raza ni condición.”

- “Deberían conversar más los jefes de área con su personal e impartir curso de relaciones humanas.”
- “Todos deberían ser tomados en cuenta cuando se hacen uniformes, chompas o chalecos, solo se hacen a cierto grupo no a todos.”
- “El gerente quitó el seguro privado, la canasta navideña a cambio de contratar familiares y amigos con buenos sueldos.”
- “Debería haber un mecanismo que mida la productividad de los empleados para evitar favoritismos.”
- “Si, la opinión que tenemos de nosotros mismos, nuestros compañeros y nuestros jefes”.
- “Esperemos que realmente valoren el personal que realmente trabaja por la camiseta y busca mejorar la situación del canal”.
- “Regionalismo.”

Necesidades del Personal

- “Seguro privado y departamento médico, seguridad industrial, y equipos de calidad.”