

# **Análisis de las estrategias utilizadas por las televisoras regionales frente al proceso de globalización: Casos NCTV Zulia y Televiza**

## **Analysis of the Strategies Used by Regional Television in the Face of Globalization: The Cases of NCTV and Televiza**

*Sheila Rincón\**

### **Resumen**

El objeto de estudio es el análisis de las estrategias utilizadas por las televisoras regionales Niños Cantores Televisión Zulia y Televiza frente el proceso de globalización. Los resultados obtenidos sugieren la presencia de algunos componentes de la planificación estratégica a nivel informal mientras que la competitividad es asumida mediante el mejoramiento de la calidad del producto/servicio, la adquisición de nuevas tecnologías, la innovación y las alianzas estratégicas. Las recomendaciones de este estudio proponen alternativas para mejorar los procesos organizacionales de NCTV Zulia y Televiza, proporcionando antecedentes teóricos y metodológicos sobre el estudio de la gerencia de la televisión regional venezolana.

**Palabras clave:** Globalización, televisión regional, planificación, competitividad, estrategias.

### **Abstract**

The objective of this study is to analyze the strategies used by Niños Cantores Television Zulia (NCTV) and TELEVIZA in the face of globalization. The results obtained indicate the presence of certain components of informal strategic planning while competitiveness is maintained through improvements in product/service quality, the acquisition of new technology, innovations and strategic alliances. The study recommends alternatives to improve organizational processes in NCTV and TELEVIZA, and provides theoretical and methodological backup as to the study of regional television management in Venezuela.

**Key words:** Globalization, regional television, planning, competitiveness, strategies.

\* Magíster Scientarum en Gerencia Empresarial, Universidad "Dr. Rafael Bellosillo Chacín". E-mail: shrincon@cantv.net. Aspirante al Doctorado en Ciencias Gerenciales.

## Introducción

El advenimiento de la sociedad postindustrial o sociedad de la información plantea múltiples desafíos a los medios de comunicación tradicionales, especialmente a los de difusión local y regional, ante la presencia de las Nuevas Tecnologías de la Comunicación y la Información (NTCI), lo cual se traduce en la globalización de la programación y contenidos en forma más o menos instantánea, como característica de un nuevo proceso económico, social y cultural.

Ante la presencia de las nuevas tecnologías (NTCI), de la televisión por cable y la digital, así como las tendencias actuales del mercado, las empresas televisivas regionales deben implantar estrategias para predecir el comportamiento futuro de estas compañías. La explotación de los beneficios que las NTCI proporcionan, suponiendo amenaza y oportunidad para los canales de televisión regional (TVR), requerirá de la planificación de estrategias que le permitan competir en este nuevo tipo de mercado y que garanticen la supervivencia de dichas empresas, generando ventajas competitivas para el éxito del negocio audiovisual regional.

En este contexto, a la televisión regional zuliana le corresponde competir y desarrollar sus ventajas competitivas en un mercado que día a día se torna más global y audaz, y en el cual la tecnología, los recursos y la información marcan la preferencia del público televidente, dirigiendo la inversión de las agencias publicitarias a aquellos medios que concentren mayor *rating*.

## Planteamiento del Problema

El avance de las nuevas tecnologías y, en especial, las referidas al área de las comunicaciones, hace vigente hoy la vieja tesis de la aldea global propuesta por Marshall McLuhan y que parece tener como más firme aliado la denominada superautopista de la información o Internet, y no la televisión como lo creyó inicialmente el autor (McLuhan, 1971, citado en Neüman, 1994); extendiendo los sentidos del hombre mucho más allá de lo predicho gracias a la proliferación de las computadoras y las redes de comunicaciones, modificando “radicalmente en un futuro no muy lejano la forma de trabajar, estudiar, interactuar, comprar” (Hernández, 1996, p. C-1).

En este sentido, Toffler (1993) vaticina a futuro lo que será la sociedad mundial en los aspectos religioso, político, cultural, comunicacional, económico, institucional; destacando la globalización de la información, que trae consigo un enorme incremento en la cantidad de información que se intercambia en el ámbito internacional día a día, convirtiéndose así en la sociedad de la información.

Moneta y Quenan (1994) definen la globalización como los distintos procesos económicos, políticos y culturales que de manera unificada conducen a la sociedad mundial a una economía global debido principalmente a los cambios generados en dichas áreas después de la Segunda Guerra Mundial y acelerada, más recientemente, por los cambios estructurales generados mundialmente después

de la disolución de la Unión Soviética (Arenas y Sonntag, 1994). Por su parte, Dos Santos (1993) considera la globalización como un proceso resultante “del aumento de la comunicación entre los hombres en forma cada vez más generalizada e instantánea y que lleva a la internacionalización del sistema productivo y de los servicios” (p. 105).

Para los venezolanos Aldao-Zapiola y Hermida (1995), la globalización, la regionalización y la apertura de mercados son las tendencias de América Latina en la actualidad, relacionando la primera con la necesidad de cambios de paradigmas donde el recurso humano es el factor central, puesto que día a día se globalizan el desarrollo de los niveles gerenciales.

Dentro de este contexto, deben realizarse cuestionamientos acerca del futuro de los procesos regionales frente a la globalización: la capacidad de respuesta que tienen las regiones para enfrentar los desafíos globales en el marco de un sistema mundial cambiante y competitivo, la posibilidad de supervivencia de lo regional frente a las nuevas realidades mediante la gestión de estrategias de desarrollo sobre la base de la cooperación local, y la profundización de la integración y el proceso de regionalización como respuesta ante la mundialización económica.

Paradójicamente, ante lo global emerge lo regional como respuesta frente a los desafíos planteados. En América Latina y el Caribe, las regiones se configuran en torno al desarrollo de solidaridades que permiten un crecimiento más independiente de la economía mundial, y donde la regionalización se convierte en una estrategia de defensa contra lo exterior (Serbin, 1996).

En lo que respecta a Venezuela, la globalización en las áreas de telecomunicaciones y gerencia representa un reto para planificadores e investigadores, sobre todo si se considera el reciente desarrollo que han experimentado las Nuevas Tecnologías de la Comunicación e Información así como los tradicionales medios de comunicación social, y dentro de este último grupo, la televisión regional que a su vez ha mostrado un notable crecimiento en los últimos años, y que la han llevado de unas 3 estaciones televisivas regionales (TVR'S) existentes para 1987, a 23 funcionando en la actualidad.

Ante la amenaza y oportunidad que representan para estas empresas la presencia de las NTCI, los canales de televisión regional pueden planificar a corto, mediano y largo plazo una serie de estrategias que le permitan competir en este nuevo tipo de mercado y que garanticen su supervivencia en el tiempo, aprovechando sus ventajas y fortaleciéndolas en un mercado global; surgiendo la siguiente interrogante: *¿cuáles son las estrategias utilizadas por las televisoras regionales Niños Cantores Televisión Zulia (NCTV Zulia) y Televiza frente al proceso de globalización?*

## **Estrategias, Globalización y Televisión Regional**

Al abordar el tema de las estrategias que deben implementar las empresas televisivas regionales ante el proceso de globalización, figuran el mejoramiento de la calidad del producto (Benassini, 1995), la programación (Benassini, 1995), la

interdisciplinareidad (Aldao-Zapiola y Hermida, 1995), el intercambio tecnológico o la transferencia de conocimiento (Keinert y De Castro, 1994), el establecimiento de un marco legal (Keinert y De Castro, 1994), y la incorporación en los planes de desarrollo locales (Azuaje, 1997); mientras que otros autores (Serbin, 1996) consideran la influencia que genera el proceso globalizador en la identidad cultural de las regiones.

En el caso de la televisión regional (Benassini, 1995), éstas deben responder al reto que plantea la competencia de las empresas locales, nacionales e internacionales, en el campo de la programación audiovisual (estrategias operativas); por lo cual, deben insertarse en el proceso de globalización que experimenta la sociedad actual, o sociedad postindustrial, dado que el mercado de la televisión es global.

En dicho contexto, las operaciones de las estaciones televisivas están dirigidas fundamentalmente a mejorar la calidad del producto sobre la base de las expectativas de su público en el ámbito nacional, compitiendo con las ofertas de otras productoras de proyección internacional y nacional.

La programación televisiva constituye una de las estrategias claves para poder competir en mercados globalizados, aprovechando las posibilidades que brinda de difundir los contenidos en otros espacios geográficos distantes en el orbe, en donde los factores programáticos están constituidos por la “creación y conservación o modificación de la imagen de una cadena, orientación al mercado, tipologías de programas, el horario estelar, los géneros televisivos, la evolución de la audiencia y llegar hasta el campo de las investigaciones tanto teóricas como comerciales” (Benassini, 1995, pp. 14 y 15).

Si bien la estrategia a utilizar por la televisión regional va más allá de la competitividad en el área tecnológica y productiva, ésta requiere de la interrelación en tres áreas de vital importancia: recursos humanos, finanzas y tecnología, responsabilidad exclusiva de los gerentes de una organización y de su alta dirección (Aldao-Zapiola y Hermida, 1995); además del apoyo o soporte que deban ofrecerle las legislaciones en cada país, en especial en América Latina, donde se gestan en la actualidad los procesos de descentralización de la administración pública y la democratización, brindando posibilidades de acceso y participación a diferentes sectores de la ciudadanía (Keinert y De Castro, 1994).

Keinert y De Castro (1994) aseguran que “otra posibilidad interesante es la del intercambio y transferencia de know-how gerencial, organizacional y profesional entre las grandes ciudades que forman parte del proceso integracionista; así como entre ciudades de pequeño y mediano tamaño que comparten una misma vocación” (p. 104).

Para abordar los retos que representan las NTCI en Latinoamérica, incluida Venezuela, debe hacerse interpretando las posibilidades, condiciones y desventajas de los medios locales, así como la disponibilidad de recursos y las implicaciones y reconfiguración del entorno nacional, sustentados en los planes de desarrollo locales y regionales:

Los países de América Latina... tienen la gran oportunidad de auspiciar un seguro acoplamiento al desarrollo por medio de la instauración de planes nacionales o regionales de tecnología de la información a largo plazo. De este modo, se estaría diversificando el espectro de posibilidades de bienestar social a partir de la ampliación de las dimensiones tecnológicas (Azuaje, 1997, p. 144).

Moragas (1996) relaciona ese desarrollo local con la producción audiovisual de las TVR'S, al afirmar que "una región sin espacio audiovisual propio, sin capacidad de producción visual y sin programas de cooperación intersectorial, se condena a sí misma a la progresiva pérdida de potencial en el conjunto de su desarrollo" (<http://www.fundesco.es/publica>).

Con relación al área cultural, donde están insertas las empresas comunicacionales, Serbin (1996) refiere en torno a este proceso:

Otros enfoques tienden a enfatizar la dimensión cultural que impone el proceso de globalización de las comunicaciones a través de la expansión mundial de los medios de comunicación articulada que, eventualmente, diluiría las particularidades locales y nacionales, y afectaría las identidades nacionales, étnicas y religiosas distintivas (pp. 21 y 22).

Frente a esta posición que destaca la influencia negativa que a criterio de Serbin (1996) ejercería el proceso globalizador sobre las identidades culturales de las regiones, difiere el pensamiento de Moragas (1996), quien añade que la televisión regional no ha de ser considerada sólo como "un sector clave de la articulación entre cultura e industria. Aún más, esta vinculación que se produce en el sector audiovisual es, precisamente, lo que la convierte en un motor del desarrollo global de la sociedad" (<http://www.fundesco.es/publica>).

En el ámbito cultural, Sinclair, Jacka y Cunningham (1996) destacan el papel del lenguaje y la cultura en la televisión regional: "Son las similitudes culturales, en general, no sólo el idioma en particular, lo que une a las regiones geolingüísticas en mercados televisivos... La distribución por satélite ha abierto mercados geolingüísticos regionales y transcontinentales" (<http://www.fundesco.es/publica>), regionalización de los mercados que permite comprender mejor los procesos que ocurren en la actualidad.

García (1996) invita a replantear el futuro de los canales de televisión regional latinoamericanos con una visión más amplia de los procesos mundiales que proporcionan un sinnúmero de posibilidades a manera de intercambios y vinculaciones, ya que concibe a la TVR como un polo de desarrollo audiovisual, "base imprescindible para la articulación de un espacio común... Es un esquema de crecimiento que pone el acento no en la barrera sino en el vínculo que premia el diálogo de las culturas sobre el monólogo" (<http://www.fundesco.es/publica>).

## Metodología

La investigación empleada es de tipo exploratorio-descriptiva y de campo debido a que los instrumentos o técnicas de recolección de datos se aplicaron al grupo en su ambiente natural. El diseño de investigación es transeccional descriptivo o seccional descriptivo porque los datos se recolectaron en un solo momento en un tiempo único (noviembre de 1999), siendo su propósito describir las variables en estudio (estrategia y globalización) y analizar sus interrelaciones.

El censo poblacional está constituido por el número total de gerentes pertenecientes a la alta dirección de las empresas venezolanas Niños Cantores Televisión Zulia y Televiza:

NCTV ZULIA = 7 gerentes (Gerencia de Administración y Finanzas, Asuntos Jurídicos, Información, Mercadeo y Ventas, Producción, Programación y Recursos Humanos).

TELEVIZA = 5 gerentes (Administración, Ingeniería, Medios, Prensa, Producción).

TOTAL = 12 gerentes

Para la recolección y posterior análisis de datos, se emplearon técnicas como la investigación documental, las entrevistas no estructuradas y el cuestionario con preguntas de respuesta específica de elección múltiple (múltiples alternativas, código múltiple o preguntas de cafetería), con el propósito analizar y comparar las estrategias utilizadas por las empresas NCTV Zulia y Televiza frente al proceso de globalización.

## Análisis de los Resultados

De la aplicación de los instrumentos de investigación en las mencionadas estaciones televisivas, se obtuvieron resultados comparados en cada una:

1. El 100% de los gerentes de Televiza conoce la misión de la empresa; frente a un 71% en NCTV Zulia.
2. Por otra parte, el 100% de los gerentes de Televiza formuló su propia misión, ya que ésta TVR no la tiene formalmente establecida, estando dirigida principalmente a la expansión de la señal (mayor cobertura) y el mejoramiento del producto/servicio mediante un incremento en la producción de programas televisivos.

Por el contrario, NCTV sí tiene declaración de misión, aunque sólo el 71% la conoce. Ésta contiene los fundamentos y principios que guían a la empresa (los valores de la Iglesia, la Familia, la información veraz y el conocimiento), señalando sus prioridades (garantizar la mejor inversión para nuestros clientes) y la manera de consolidarse (hacer televisión regional de excelencia, que sobrepase las expectativas de los televidentes).

3. En cuanto a la visión de estas plantas televisivas, el 100% del censo poblacional en Televiza afirmó conocerla; mientras que en NCTV Zulia, un 71% respondió afirmativamente.

4. En Televiza, tampoco existe una declaración formal de la visión y el 100% de sus directivos generaron su propia visión: la expansión de la señal a nivel nacional (ampliación de la cobertura).  
En el caso de Niños Cantores Televisión Zulia, sí existe una formulación de visión, aunque el 29% del censo poblacional la desconoce; mientras que uno de sus gerentes formuló su propia visión (semejante a la ya establecida).
5. A corto plazo, las metas de Televiza están centradas en el área de producción y en NCTV Zulia en el mercadeo.
6. A largo plazo, los objetivos de estas estaciones televisivas regionales son la expansión de la señal (Televiza) y el crecimiento de las ventas (NCTV Zulia).
7. Las actividades operativas en Televiza están orientadas principalmente al mejoramiento de la infraestructura, y en NCTV Zulia, se concentran en el apalancamiento económico.
8. Las televisoras regionales objeto de estudio invierten principalmente sus recursos en tecnología (Televiza) y producción (NCTV Zulia).
9. En materia de planificación, las actividades que realizan en la actualidad las TVR'S estudiadas son la programación de actividades (Televiza) y la formulación de estrategias (NCTV Zulia).
10. En el área de mercadeo, el propósito de Televiza es mejorar la calidad del servicio/producto para lograr el liderazgo en el mercado mediante una mayor participación en el mismo. En Niños Cantores Televisión Zulia, está orientado principalmente a ser líderes en el mercado (así lo declara también en su misión y visión), logrando recuperar el posicionamiento perdido frente a la competencia, ofreciendo precios competitivos.
11. En cuanto a las amenazas del mercado, a los gerentes de Televiza les preocupa la dificultad en la adquisición de insumos para la industria televisiva; mientras que a los de Niños Cantores Televisión Zulia les concierne más la entrada de nuevos competidores (otros canales de TV).
12. Las tendencias socio-tecnológicas más citadas por los directivos de Televiza son la globalización de la información, el acceso a la tecnología y el uso de la informática. En NCTV Zulia, es la globalización de la información y la innovación tecnológica.
13. Con relación a las tendencias político-económicas, a la alta dirección de Televiza le preocupa más la inflación, mientras que en Niños Cantores Televisión Zulia es la estabilidad política.
14. Estas TVR'S afrontan la presencia de las Nuevas Tecnologías (la televisión por cable, por ejemplo), mediante el mejoramiento de la calidad del producto/ servicio y la adquisición de nuevas tecnologías (Televiza y NCTV Zulia) y las alianzas estratégicas (NCTV Zulia).
15. En cuanto a la forma de afrontar la presencia de las televisoras de cobertura nacional, la cooperación interinstitucional es la estrategia utilizada por

ambas TVR'S; mientras que Televiza también emplea la modernización tecnológica.

16. Las ventajas competitivas de estas TVR'S en comparación con las televisoras de cobertura nacional se distribuyen así: los costos de producción, productividad y ubicación geográfica para Televiza; la lealtad del cliente, el posicionamiento y los costos de producción para NCTV Zulia.
17. Finalmente, la calidad del producto/servicio y el monitoreo de la calidad de la competencia son las principales alternativas para asegurar los estándares de calidad en Televiza; mientras que los gerentes de NCTV Zulia consideraron principalmente la capacitación del personal y el monitoreo de la calidad de la competencia.

## Conclusiones

Del estudio de las variables estrategia y globalización en las televisoras regionales Niños Cantores Televisión Zulia y Televiza frente a la presencia de las Nuevas Tecnologías y el proceso de globalización, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Cada una de estas TVR'S emplea las estrategias competitivas para afrontar a la presencia de las Nuevas Tecnologías y el proceso de globalización: Televiza utiliza la identificación de la marca (precio, publicidad, ventas), la calidad del producto, el liderazgo tecnológico, la innovación y la modernización tecnológica. Por su parte, Niños Cantores Televisión Zulia emplea la calidad del producto, el apalancamiento, la relación con la casa matriz, el enfoque y las alianzas estratégicas.
2. Las NTI (la televisión por cable, por ejemplo) están empleando el liderazgo en costos como estrategia competitiva para sacar de la competencia a estas TVR'S, que han perdido su posicionamiento y participación en la torta publicitaria frente a la competencia de estos nuevos medios de comunicación y de los tradicionales *mass media* (prensa escrita, radio y publicidad exterior).
3. Las televisoras regionales zulianas se caracterizan por: (a) el empleo informal de la planificación estratégica. (b) Fijar metas dirigidas a las áreas de programación, producción y mercadeo. (c) Establecer objetivos concentrados en el crecimiento de las ventas. (d) Ejecutar actividades operativas basadas en el apalancamiento económico, el crecimiento de las ventas, la expansión de la señal, el mejoramiento de la tecnología existente y de la programación. (e). La inversión de sus recursos en tecnología. (f) Procurar un posicionamiento creciente en el mercado. (g) Considerar para su funcionamiento tendencias como la entrada de nuevos competidores, la globalización de la información, la estabilidad política y la inflación. (h) Enfrentar la competencia de las televisoras por cable mediante el mejoramiento de la calidad el producto/servicio. (i) Emplear la modernización tecnológica y la cooperación interinstitucional para competir con las televisoras comerciales de cobertura nacional. (j) Las TVR'S zulianas tienen ventajas competitivas como los costos de producción

y la ubicación geográfica. (k) NCTV Zulia y Televiza monitorean la calidad de la producción de la competencia para mejorar sus estándares de calidad.

## **Recomendaciones**

Una vez realizado el Análisis Situacional de cada empresa y elaborado un estudio de sus factores claves de éxito, se procedió a la elaboración de una matriz con las estrategias resultantes de los factores *FO* (fortaleza-oportunidad), *EA* (fortaleza-amenaza), *DO* (debilidad-oportunidad) y *DA* (debilidad-amenaza), y que dio como resultado la siguiente formulación de estrategias:

1. Las estrategias *FO* (fortaleza-oportunidad) en Televiza son: la adquisición de tecnologías para la expansión de la señal, el establecimiento de alianzas estratégicas con otras TVR'S del país para expandir esa señal geográficamente, la contratación (alquiler) de Nuevas Tecnologías, el adiestramiento de su personal en el manejo de las NTL, la contratación de productores independientes, la producción de programas propios en vivo y una ampliación del segmento del mercado hacia el cual está destinada su programación.  
En Niños Cantores Televisión Zulia, estas estrategias se formulan con el propósito de ofertar la contratación (alquiler) de servicios tecnológicos (unidad móvil, microondas), establecer alianzas estratégicas (*join ventures*) para la adquisición de Nuevas Tecnologías, la contratación de productores independientes, la producción de nuevos programas y la reestructuración de la programación actual (en pantalla).
2. En Televiza, las estrategias *EA* (fortaleza-amenaza) están orientadas al establecimiento de alianzas estratégicas (*join ventures*) para la adquisición de insumos; mientras que en NCTV se podría optar entre la liquidación de la empresa, la participación de nuevos accionistas, el despido de personal (para tener menos cargas administrativas) y el aumento de los sueldos al personal restante.
3. La formulación de estrategias *DO* (debilidad-oportunidad) en Televiza está destinada a la construcción de una nueva sede, a disminuir los precios para hacerlos más competitivos, a la estabilidad laboral para su personal y productores independientes, y al mejoramiento de la calidad de su producción mediante la investigación de mercados.  
En Niños Cantores Televisión Zulia, la mezcla de estos factores genera las siguientes estrategias: la recuperación de la infraestructura (remodelación), rediseño de la imagen corporativa de la organización (relanzamiento imagen) y la contratación de una empresa (consultora) para la imagen, las relaciones públicas y la investigación de mercado.
4. Las estrategias *DA* (debilidad-amenaza) recomendadas para Niños Cantores Televisión Zulia son: la formulación de estrategias publicitarias, la reingeniería de los procesos internos, la capacitación de la alta dirección en el negocio televisivo, la contratación de nuevo talento televisivo, la liquidación de los negocios no rentables de la corporación NC Zulia y la autonomía financiera de esta TVR.

## Referencias

- Aldao-Zapiola, C. y Hermida, D. (1995). **Relaciones Industriales y Recursos Humanos en América Latina**. Buenos Aires (Argentina): Federación Interamericana de Administración de Personal, Asociación de Dirigentes de Personal de la Argentina y la Federación Mundial de Asociaciones de Administración de Personal (ediciones).
- Arenas, N. y Sonntag, H. (1994). “**La Globalización: una Mirada desde América Latina**”. Caracas (Venezuela): Cuadernos del Cendes, (21) 99-120.
- Azuaje, F. (1997). “**Abordar la superautopista desde una carretera de tierra**”, Caracas (Venezuela): Editorial Texto. Revista Nueva Sociedad, 147(132-145).
- Benassini, C. (1995). “**Reflexiones sobre la programación televisiva en el contexto de la globalización de las comunicaciones**”, en VV.AA (comp.), Comunicación, globalización y política. México (México): Centro de Investigación y Estudios Avanzados de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad Autónoma del estado de México.
- Dos Santos, T. (1993). “**Globalización Financiera y Estrategias de Desarrollo**”. Caracas (Venezuela): Editorial Texto. Revista Nueva Sociedad, (126) 98-109.
- García, A. (1996). “**La televisión regional en América Latina: nuevas funciones en un escenario en transformación**”. Madrid (España): Fundesco. Revista Telos, 45. [Documento WWW]. URL <http://www.funesco.es/publica>
- Hernández, M. (1996, 25 de marzo). “**¿Democracia del siglo XXI o herramienta de una élite?**”. Caracas (Venezuela): El Nacional, C-1.
- Keinert, T. y De Castro, C. (1994). “**Globalización, Estado nacional e instancias locales de poder en América Latina**”. Caracas (Venezuela): Editorial Texto. Revista Nueva Sociedad, 142 (96-107).
- Moneta, C. y Quenan, C. (1994). **Las reglas del juego: América Latina, globalización y regionalismo**. Buenos Aires (Argentina): Ediciones Corregidor.
- Moragas, M. (1996). “**Espacio audiovisual y regiones en Europa: política, cultura y mercado**”. Madrid (España): Fundesco. Revista Telos, 45. [Documento WWW]. URL <http://www.funesco.es/publica>
- Neüman, M. (1994). **Notas de Tecnología e Información**. Maracaibo (Venezuela): Fondo Editorial Esther María Oses.
- Serbín, A. (1996). **El ocaso de las islas: el gran Caribe frente a los desafíos globales y regionales**. Caracas (Venezuela): Editorial Texto.
- Sinclair, J.; Jacka, E. y Cunningham, S. (1996). “**Mercados regionales de televisión en la era de los satélites: una visión periférica de la comunicación**”, Madrid (España): Fundesco. Revista Telos, 47. [Documento WWW]. URL <http://www.funesco.es/publica>.
- Toffler, A. (1993). **La Tercera Ola**. Barcelona (España): Plaza & Janes Editores SA.