

**FALLA DE ORIGEN
EN SU TOTALIDAD**

45

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLAN"**

2EJ

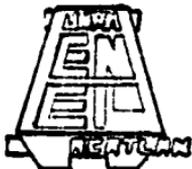


FALLA DE ORIGEN

LA COORDINACION DE PRODUCCION
EN UNA ESTACION DE RADIO
COMERCIAL



MEMORIA DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PERIODISMO
Y COMUNICACION COLECTIVA
P R E S E N T A
LEONARDO SCHWEBEL ESQUIVEL



MEXICO, D.F.

1996

1995



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Frecuencia

Libre

LA COORDINACION DE PRODUCCION EN UNA ESTACION DE RADIO COMERCIAL

El caso particular de XEX, "FRECUENCIA LIBRE" (2 de mayo de 1994 al 31 de enero de 1995.

MEMORIA DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL

PARA OBTENER TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACION COLECTIVA

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN

DIVISION DE HUMANIDADES

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ELABORADA POR: LEONARDO SCHWEBEL ESQUIVEL

NUMERO DE CUENTA 7538056-6

GENERACION 1978-1982 ENEP ACATLAN UNAM

LA COORDINACION DE PRODUCCION EN UNA ESTACION DE RADIO COMERCIAL

INDICE

INTRODUCCION	9
CAPITULO UNO: ORIGEN DEL PROYECTO XEX. "FRECUENCIA LIBRE"	15
1.2 El medio de comunicaci3n comercial	
1.2 Situaci3n pol3tico-social	
1.3 El inicio del proyecto y los primeros errores	
1.4 La noticia en el medio radiof3nico comercial	
CAPITULO DOS: EL MODELO PRAGMATICO	36
2.1 El modelo de programaci3n	
2.2 El radioescucha	
2.3 El medio radiof3nico comercial de contenido	
2.4 Ventas-Poder	
CAPITULO TRES: DESARROLLO DEL PROYECTO	64
3.1 Sistema de producci3n	
3.2 Sistema de coordinaci3n de produccion	
3.3 El poder como forma de competencia radiof3nica	
3.4 El conductor en un noticiero de radio en una estaci3n comercial	
3.5 La planeaci3n y programaci3n	
CAPITULO CUATRO: EL PROYECTO	80
4.1 Etapas y naturaleza del proyecto	
4.2 Antecedentes inmediatos de XEX	
4.3 Desenlace	

CAPITULO CINCO: IDEAS Y APORTACIONES

96

5.1 Hacia una definición del Coordinador de Producción

5.2 Decir algo interesante que se diga diferente

5.2.1. Conocer la Empresa

5.2.2 Características de la estación

5.2.3 Personal

5.2.4 Características generales que deben conocerse

5.3 Labor de producción

5.3.1 Conductor

5.4 Propuesta general de la idea y aportaciones

5.4.1 Disminuir costos

5.4.2 Unificar criterios

5.4.3 Continuidad de las emisiones

5.4.4 Promoción estratégica

5.4.5 Diversidad de contenidos

5.4.6 Centralización de servicios

5.4.7 Estructura básica

5.4.8 Generar contenidos

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS _____ 159

CITAS _____ 164

El concepto de "vender"

Lo inmediato en Radio

El hábito

La masa Radiofónica

El nombre de "Frecuencia Libre"

Datos de las estaciones de Radio

Reseña histórica de XEX

El Signo en Radio

APENDICE GRAFICO

175

- 1.Comparativo "Radio Red" enero 1993-enero 1994
- 2.Comparativo estaciones septiembre 1990 a septiembre 1994
- 3.Programación de XEX, "FRECUENCIA LIBRE"
- 4.Encuesta "Reforma" Público 1995
- 5.Encuesta "Reforma" Estaciones 1994
- 6.Encuesta "Reforma", "Batallas matutinas"
- 7.Indice Nielsen
- 8.Comparativo XEW-"Radio Red" 1992
- 9.Rating INRA octubre de 1994
- 10.XEW septiembre de 1990-septiembre de 1994
- 11.Conductores de Radio
- 12.Rating INRA estaciones agosto 1994
- 13.Rating INRA Paco Huerta septiembre 1990
- 14.Rating INRA XEX agosto-septiembre-octubre 1994
- 15.Horarios más rating INRA de XEX
- 16.Rating INRA XEX febrero 1994
- 17.Rating INRA XEX septiembre-octubre 1994
- 18.Rating INRA estaciones banda 700-800 KHZ. agosto 1994
- 19.Estaciones más rating INRA agosto 1994
- 20.Horarios con 1 punto de rating INRA
- 21.Comparativo "97.7"- "Radio red" octubre 1994
- 22.Comparativo estaciones octubre 1993-octubre 1994

BIBLIOGRAFIA Y HEMEROGRAFIA

200

EL AUTOR DEL PRESENTE TRABAJO AGRADECE TODO EL APOYO A:

Raquel, mi mujer...

Herbert y Martha, mis padres...

Martha Isabel y Nuria Irene, mis hijas...

Norma Aída y Gerardo, mis hermanos...

Mis compañeros y maestros en la ENEP Aragón y la ENEP Acatlán...

Cada uno de los productores, asistentes, auxiliares, coordinadores, conductores, locutores, técnicos y personal de XEX, "Frecuencia Libre".

México D.F. 1996

"Hay veces que parte el alma ver cómo esas ideas no se conservan para la posteridad".

Mario Vargas Llosa en "La tía Julia y el escribidor"

INTRODUCCION

El 31 de enero de 1995 terminaron las actividades de la estación de Radio XEX, "FRECUENCIA LIBRE", que inició sus transmisiones como tal casi nueve meses antes -el 2 de mayo de 1994- bajo la dirección de Fernando Alcalá. El 12 de abril de 1994, se propusieron trabajar como Coordinador General de Producción de la emisora ubicada en el 730 de Amplitud Modulada.

En 275 días de transmisiones continuas, el rating oficial fue extremadamente bajo, sólo 0.03 de promedio general, contra más de 1 punto de "Radio Red", primer lugar de audiencia en Amplitud Modulada.

Más que un fracaso en número o cifras, XEX, "FRECUENCIA LIBRE" representó una oportunidad para demostrar nuevas formas de producción. El escaso tiempo al aire no permitió que se desarrollara uno de los proyectos Radiofónicos más ambiciosos de los últimos años.

El presente documento es una memoria laboral de su servidor, quien trabajó directamente en el nacimiento y muerte de XEX, "FRECUENCIA LIBRE", como una opción diferente para el público. A lo largo de las próximas páginas describiré los pasos que dieron pauta a lo que catalogaré como falta de dirección; asimismo, considero importante dejar constancia y testimonio vivo, de cómo se desarrolla un proyecto, cómo se convierte en realidad y cómo el desarrollo de técnicas de comunicación se pueden poner en práctica. Considero conveniente para quien esté involucrado en los medios, conocer a fondo la gestación de una estación de Radio, los puntos a tomar en cuenta, el momento histórico y una serie de experiencias que pueden ayudar a entender el por qué nació y el por qué terminó XEX como "Frecuencia Libre".

Debido a que su servidor trabajó directamente en ello, mucho de lo que vendrá está escrito en primera persona y desde mi perspectiva profesional. Lo que ustedes leerán puede aportar algo para lo que significa una actividad tan apasionante como lo es la de la Coordinación General de un proyecto radiofónico.

El objetivo central no es tanto demostrar y mostrar los errores que dan origen a algo fallido; sino demostrar y mostrar que XEX, "FRECUENCIA LIBRE" fue algo original y novedoso en su creación, por lo menos en lo que se refiere a la producción.

MI hipótesis es que XEX, "FRECUENCIA LIBRE", sí funcionó y que se abortó algo que pudo lograr éxito a largo plazo. Sin dejar de lado que ha sido el más grande fracaso en la historia reciente de Radio.

Aunque no es normal y quizás ni siquiera sea lo ortodoxo mencionar MIS experiencias, sí creo válido se haga una especie de concesión al respecto, ya que es una versión fiel basada en hechos reales. Este trabajo trata de algo que ocurrió en la realidad y no de un proyecto.

Así como el proceso de nacimiento de la estación como "FRECUENCIA LIBRE", parte de hechos comerciales aunados a los político-sociales, me permito apuntar el cómo llegué a ocupar el puesto mencionado, que en el organigrama general de la emisora, representó el segundo en importancia después de la dirección general bajo la responsabilidad del periodista Fernando Alcalá.

Estudié la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México. Forme parte de la generación 78-82 y

terminé con un promedio general de 9.4 con todos los créditos aprobados y demás requisitos, como idiomas, servicio social y otros.

Mi carrera profesional nació en febrero de 1978 como "aprendiz de todo" en el departamento de prensa del entonces Instituto Nacional de Deporte. Allí permanecí hasta la organización del evento Universiada 79, donde fungí como responsable de la oficina de prensa internacional.

Después de laborar en otros lugares, el 6 de octubre de 1980 ingresé a la empresa Televisa, como reportero-investigador del programa "Increíble" bajo la dirección de Félix Cortés Camarillo. De 1980 a 1990 trabajé en Televisa en diferentes programas y puestos: "Increíble", "Fantástico Animal", "México Mágico", "En Vivo", "Para Gente Grande", "Reportaje", "Mi Ciudad", "Siglo XXI", "Taller de Televisión", "Noche a Noche", "De Mujer a Mujer", "Eco con Virginia Lemaitre", también colaboré en "Puertas Abiertas" (de canal 9 y Cablevisión), "Nuestro Mundo" y en producciones de la desaparecida Televisión de la República Mexicana (TRM). En todos los programas hice de reportero, investigador, conductor, co-conductor, director, guionista, productor, pero en la mayoría, como Coordinador de algo.

El 10 de marzo de 1989, Virginia Lemaitre quedó designada directora de XEW Radio, y al pertenecer a su equipo, ingresé a Radio. Para el 31 de julio del mismo año, ya tenía a mi cargo el programa "En Confianza",--idea original mía, donde lo mismo dirigí, co-conduje y llevé a efecto durante 250 emisiones. Este programa, como consta en el documento oficial de INRA -International Research Associates, de México, S.A. de C.V.- (anexo A), ocupó el primer lugar de rating en septiembre de 1990, en estaciones de Amplitud Modulada. Fue, en su

comento y hasta la fecha, el único programa en las estaciones del grupo RADIPOLIS o Televisa División Radio, que desbancó por un tiempo la supremacía total de "Radio Red".

De abril a noviembre de 1990 tuve a mi cargo, con las mismas características del anterior, el programa "Todo Mundo", que en su tiempo fue el programa con más llamadas del público en XEM.

En julio de 1990, el entonces Vicepresidente de la empresa, Javier Toussaint, me nombró Gerente de la estación XEM. El proyecto, totalmente ambicioso, pretendió hacer una especie de revista Radiofónica; para ello, coordiné la organización de más de 30 programas de los que se hicieron igual número de emisiones piloto. Al mismo tiempo, ya en el aire, tuve la oportunidad de dirigir los programas de "Voz Pública" e "Inocente o Culpable" que manejaba en XEM el periodista Francisco Huerta. Para octubre de 1990, el programa llegó a ocupar un segundo lugar en el horario matutino, muy inferior a "Radio Red", pero al fin segundo lugar en A.M.

El 1 de enero de 1991, XEM cambió su imagen y se convirtió en estación "grupera", la primera en su género en el Distrito Federal. Como iniciadora en Radio de un movimiento que actualmente tiene muchas estaciones, XEM llamó la atención del público que gusta de esa música y en poco tiempo llegó a repuntar en los ratings.

Meses después, dejando XEM, se me dio otra responsabilidad y esta fue ser el Gerente de Información de la empresa, puesto que se convirtió en Gerente de Comunicación Social, hasta que se me asignó como Coordinador de XEM; todo ello entre 1991 y 1994, hasta que ingresé como Coordinador General de Producción de XEM. "FRECUENCIA LIBRE".

En mis diferentes labores para XEW, inicié proyectos de programas que salieron al aire y otros que se quedaron en el camino. Cabe aquí destacar, por su importancia como evento, que tuve la oportunidad de colaborar directamente en los aniversarios de XEW número 59 al 63, siendo en lo personal el responsable directo de los últimos tres, bajo la dirección de Virginia Lemaitre y el apoyo de un equipo de trabajo.

Todo lo que he señalado, servirá como base para constar mi experiencia como Coordinador de diferentes áreas en programas de televisión, Radio y a nivel empresarial en el Sistema RADIOPOLIS.

Estas labores me han dado la oportunidad de ver nacer y terminar proyectos de programas y en dos ocasiones, XEW como estación de Radio.

El presente testimonio es sólo eso, pero puede ir más allá como algo que sucedió y de lo cuál hay pruebas suficientes a lo largo de estos años.

Curiosamente en todos los casos han existido ruptura de proyectos por falta de dirección de cualquiera de las partes y quizás ello sea a fin de cuentas el posible valor testimonial del presente texto.

CAPITULO UNO: ORIGEN DEL PROYECTO XEX, "FRECUENCIA LIBRE"

1. Medio de comunicación comercial

Es muy fácil señalar que el objetivo central de todos los medios de comunicación comerciales es vender. Comúnmente las frases que aluden a los comerciales y patrocinadores, señalan "vamos con quienes hacen posible este programa". No es raro entonces ver que los puestos ejecutivos los encabezan expertos en ventas. Aparentemente el rol que desempeña el trabajador de los medios es el producir algo que sea factible para vender.

La venta no solo es una lucha comercial para ofrecer un producto o un negocio donde algo se produce para recibir dinero por ello. La venta incluye imagen en los sentidos de prestigio y poder. Un Coordinador, por ejemplo, debe ser un pequeño empresario que tiene la obligación de buscar elementos suficientes para vender. Una venta ideal es aquella donde se invierte poco para ganar mucho.

RADIOPOLIS es una empresa de comunicación que genera programas de Radio, discos, espectáculos, revistas, material en casete por serie, productos audio visuales, así como el doblaje en voz de programas extranjeros viables para su exportación.

La fórmula público-venta va más allá que un manejo de cifras: quiero decir, lo más sencillo es producir algo que llame la atención a mucha gente para convencer a los patrocinadores que ofrezcan sus productos. Entre más gente que escuche algo existirán más argumentos de venta.

En la realidad esto no es tan simple. El producto como tal tiene que ser negocio.

En sí la producción de un programa es relativamente barata. Por su costo, salvo muy contadas excepciones, es muy factible la recuperación y hasta superar los márgenes de ganancia.

Como he explicado, este documento se refiere a cosas en primera persona por ser un testimonio vivo de algo que sucedió. Pongo entonces el ejemplo del programa "En Confianza", transmitido por XEW.

Desde el nombre al diseño, todo ha sido una idea original mía: dos conductores, un hombre y una mujer, abordan un tema de interés general, que es tratado por especialistas en el caso, con la voz de quienes están involucrados en lo tratado. Además, conté con algunas variantes: todos los días se trataba un tema diferente y se apoyaba con reportajes, encuestas, testimoniales, casos dramatizados y las llamadas del público.

El programa como tal tenía como elementos base: A) Los conductores, quienes escogíamos los temas por ser de interés, por ser noticia reciente o bien porque habían funcionado en otra emisión; B) una realizadora, encargada del funcionamiento óptimo de la calidad de audio y el ritmo de la emisión; C) un grupo de especialistas por temas; D) un asistente; E) el apoyo del equipo de información de la estación, en este caso XEW; y F) el equipo operativo y telefonistas. En términos reales quienes cobrábamos por el programa éramos, entonces, dos conductores, una realizadora, un asistente y algunos de nuestros colaboradores-especialistas.

Como la gran mayoría de los invitados eran eso, no recibían alguna remuneración.

En diferentes horarios, siempre en turnos matutinos, el programa tuvo en 250 emisiones, del 31 de julio de 1989 al 11 de enero de 1991, un promedio de cuatro especialistas por día.

Conforme avanzó la serie, se hicieron cambios en su formato, y así una vez a la semana se trataban casos médicos, cada quince días algo relacionado con animales; todo dirigido a un público femenino de casa. En gran parte de los programas existían quienes vivían de cerca el problema. De este modo, si se hablaba del SIDA, en la cabina había alguien con esa enfermedad; si el tema era de hostigamiento sexual, alguien que había vivido ese problema. También hubo cambio de colaboradores fijos y de conductores; en el primer mes al aire estuvieron Héctor Martínez Serrano y Alberto Lozano, hasta que yo me integré como tal, acompañados siempre por Becky Jarero.

Al ser el promotor de la idea y del proyecto en sí, el binomio de conductores funcionó mejor al aire no por otra cosa que evitar triangulaciones en los objetivos del programa.

Como se mencionó, tardamos más de un año en que el programa entrara al gusto del público.

En lo que se refiere a llamadas, siempre hubo participación con la base que cada día era un tema diferente.

Aunque existían programas parecidos en Radio, no había todavía esa fiebre por los llamados "talk shows" que hemos visto en televisión con Nino Canún, María Larra y Cristina.

Así, en costos, estos eran bajos en lo que se trate a los pagos. Los honorarios se obtienen por emisiones al aire y al ser "novatos" en la conducción tanto mi compañera como yo, cobrábamos mucho menos que algunos consagrados de la estación. No eran los conductores los

"vendibles", sino los temas. Público como tal hubo al menos en mediciones de rating y llamadas. Con bajo costo de producción y buen número de público, aparentemente la fórmula estaba completa. Aunado a ello, la calidad en lo que se decía tanto a nivel textos como en el tratamiento del tema; jamás hubo invitados que no llegaran y nuestros expertos colaboradores eran eso; además, con capacidad para dirigirse al público.

Sin embargo el programa como eso, con bajo costo, mucho público, calidad, no representó para la empresa un negocio.

Tiempo después entró al aire una fórmula semejante, ahora bajo la conducción de Silvia Roche y el doctor Horacio Jaramillo Loya.

Aunque diferente en su formato al ser el conductor el experto, los temas tratados y en sí la fórmula del programa puede ser la misma.

En cuestión de rating y llamadas, esta serie, titulada actualmente "Frente a la Vida", no ha superado lo hecho por "En Confianza". Si medimos la audiencia no en función de público sino en relación a publicidad, "Frente a la Vida" ha tenido promoción constante en prensa (periódicos y revistas), Radio y televisión, en contraste con "En Confianza" del que sólo hubo un anuncio de prensa, nada de televisión y Radio mismo. Así, en términos generales, con la promoción que se hace a "Frente a la Vida", en teoría "En Confianza" hubiera tenido más público. En lo que se refiere a ventas, ninguna de las dos series ha sido patrocinada salvo contadas excepciones por temporadas.

"Frente a la vida" en su primera parte, como programa de media hora, salió al aire el 5 de octubre de 1992 y continúa en la actualidad. En concreto, "Frente a la vida" representa más costo de

producción al contar con más gente con mejores honorarios, no ha superado los rating de "En Confianza" y no ha tenido el número de llamadas promedio de esta serie, aunque sí más promoción.

¿Por qué entonces sigue? porque el conductor al ser experto en lo que dice, genera un negocio que se traduce en audio-casetes, libros, y presencia del programa del revistas, televisión y otras fórmulas.

En los números, "Frente a la vida" cuesta más y tiene menos público; sin embargo cuando se hizo "En Confianza" nuestro objetivo fue tener público a costa inclusive de temas que podríamos englobar en el "amarillismo".

Con más costo de producción y menos público, "Frente a la vida" genera negocio. Los audio-casetes están en los puestos de periódicos y tiendas en general, con la distribución que la propia empresa hace de las más de cien revistas que tiene.

RADIOPOLIS como tal, a través de una de sus empresas, está encargado de la distribución y producción de revistas como "Tele Guía", "TV y Novelas", "Muy Interesante", "Vanidades", "Cosmopolitan", "Activa", "Mía", y cien más.

"En Confianza" tuvo una pretensión periodística, de orientar, con el intento -sí- de generar polémica en el público; pero en contraste, jamás se preocupó por hacer negocio ni de los temas ni mucho menos de los colaboradores.

Como ese ejemplo, válido aunque muy particular, podemos entender que parte de la función de los medios de comunicación está encaminada al negocio. Los negocios como tales varían según los objetivos del medio: "Radio Red" negocia con las noticias y las estaciones musicales con su programación.

XEX, "FRECUENCIA LIBRE", que estuvo al aire del 2 de mayo de 1994 al 31 de enero de 1995, jamás representó un negocio y a lo largo de las siguientes páginas trataré de explicar que eso, la falta de dirección, las pugnas de poder, los altos costos y en sí, no manejar la estación como empresa, representó lo que se podría catalogar como el más grande fracaso de los medios de comunicación Radiofónicos de los últimos años.

2. La situación político-social

XEX tiene una historia que se remonta al 30 de octubre de 1947, cuando Alonso Sordo Noriega, lanzó al aire un proyecto nacido cinco años atrás. La idea central: ser competidor directo de XEW, estación que tenía 17 años de vida Radiofónica, que había marcado la pauta y de hecho es pionera en muchas formas de comunicación que hoy conocemos y prevalecen.

Desde su propia inauguración, realizada en el Palacio de Bellas Artes, se puede apreciar un interés por ser grande; tanto, que potencialmente podía alcanzar los 500 mil wats para ubicarse como la mayor de su género en el mundo. Ocho meses más tarde quedó fuera por problemas políticos con el entonces presidente Miguel Alemán. Tiempo después, se le notificó a Sordo Noriega que regresara a XEX y en el camino para firmar el contrato, murió de un ataque al corazón. Desde ahí, corre la leyenda de que nadie puede tener éxito en la estación por la maldición de no haber dejado que Sordo Noriega cumpliera con sus propósitos.

Uno, en las leyendas, puede o no creerlas y está en su derecho de no hacerles caso; sin embargo, muchos errores hicieron que XEX, en su formato FRECUENCIA LIBRE, fracasara desde el principio.

Por principio de cuentas pretendió competir con XEW, sin que ello representará una base sólida; luego, el director Fernando Alcalá, quiso hacer una estación que tuviera rating y ventas. Aunque no se dieron plazos, la inversión requería irse con tiento y por estrategia. Es como si alguien que quiere hacer un negocio de jugos de naranja, crea que con comprar naranjas está todo listo. Utilizando la misma comparación, XEX llenó sus bodegas de naranjas y nunca supo en dónde poner el estaquillo.

No se hicieron estudios de mercado, no se plantearon objetivos por plazos y tampoco se habló de fechas; es decir, una meta a perseguir.

Por tradición, XEX no ha tenido rating competitivo. Pero si al primer mes al aire se bajó del lugar 13 en estaciones de Radio de Amplitud Modulada al 26, esto quería decir que -al menos de inicio- la estación no se había ubicado entre la audiencia.

Sin esos objetivos claros, la programación fue una miscelánea de todas las características de comunicación; dicho en la manera que estamos usando, después de tener la bodega repleta de naranjas, se vendieron limones, mandarinas y hasta cebollas.

Con una dirección sin experiencia en Radio, se menospreció el medio y sobre todo a los competidores.

Más que leyenda, la historia tiene mucha verdad; en 1994 muchos acontecimientos nacionales hicieron que el país viviera momentos difíciles.

En principio, no hay que olvidar que 1994 era un año de elecciones presidenciales y el 10 de diciembre de 1993 el Partido Revolucionario Institucional, el PRI, destapó a su candidato Luis Donaldo Colosio Murrieta.

En 1994 se puso en marcha el Tratado de Libre Comercio, después de meses y años de negociación y aprobación de las partes. Como último año de gobierno de Carlos Salinas de Gortari, originalmente 1994 sería un año de pugna electoral con el nacimiento de una economía que representa el mercado más grande del mundo, sin olvidar que 1994 era año de Mundial de fútbol.

Como sea, había que apoyar al partido gobernante y que mejor que ampliando la cobertura informativa.

Va para esas fechas, antes del 94, se planteó la importancia de contar con una estación informativa dentro del grupo Televisa.

El entonces secretario de Gobernación, Jorge Carpizo, en una reunión con directivos de Televisa, señaló la importancia de la Radio, haciendo énfasis en el cómo era posible que una compañía tan importante en los medios, no tuviera una estación de noticias o al menos un servicio independiente de información. Aquí cabe acotar que XEW ha presentado los noticieros "24 Horas", en sus dos ediciones desde hace muchos años, lo mismo que el noticiero "Muchas Noticias".

El mensaje del secretario de Gobernación era claro: pongan una estación de noticias porque el partido lo necesita.

Así surgió una primera idea, que se adelantó o bien se concretó, con los acontecimientos que precedieron al nacimiento de XEX, "FRECUENCIA LIBRE": el levantamiento en Chiapas el 1 de enero y el

subsecuente cese del fuego 12 días después y, desde luego, el asesinato del candidato de PRI, Luis Donald Colosio, el 23 de marzo.

Aunque lo de Chiapas ya no era noticia -de hecho la guerra sólo estalló en unos cuantos frentes por periodos cortos-, la muerte de Colosio sí desquebrajó el sistema. Por principio de cuentas, ponía en peligro las elecciones cinco meses después, el 21 de agosto.

No es de extrañar, entonces, que 40 días después de la muerte de Colosio, Televisa diera a luz una estación Radifónica informativa, que se anexaba a la información de los periódicos Ovociones (que se integró a Televisa en 1993) y "Summa", nacido en febrero de 1994.

Cabe señalar que el inicio de XEX, "FRECUENCIA LIBRE", por su inversión y por razones que iré explicando, se había pospuesto en varias ocasiones, hasta que llegó el anuncio oficial de la fecha central: 12 de mayo, día del primer debate de candidatos a la presidencia.

Tampoco es casual que 10 días antes hayamos salido al aire.

Aunque nadie habló de fechas, era un hecho que la vida de XEX como FRECUENCIA LIBRE, estaba contada para terminar después del 1 de diciembre, tomando como punto de partida que el candidato del PRI, Ernesto Zedillo, ganaría las elecciones.

Si el objetivo de la estación hubiera sido sólo el de apoyar informativamente las elecciones, el proyecto no hubiera fracasado como tal, pero como llegó a más allá de eso, surgieron pugnas de poder y un descontrol en la dirección.

Originalmente el fin de XEX estaba marcado para el 31 de diciembre, pero nadie tomó en cuenta el anuncio de la crisis económica, la devaluación más grande de nuestra historia y todo lo que

ha sido noticia en este inicio de sexenio. Fue entonces que se marcó su fin para el 31 de enero de 1975.

Pero, repito, si eso hubiera sido el objetivo, el plan funcionó.

La dirección se dio cuenta que Radio es un medio independiente de la televisión y que eso era una plataforma para estar a la altura de cualquier otro medio; Fernando Alcalá no respetó el convenio no escrito y creó una programación acorde a continuar al aire.

Dicho mejor, ya que compré la bodega de naranjas, puede ser que las venda y si lo hago puedo comprar más.

3. El inicio del proyecto y los primeros errores

En su inicio el proyecto planteó como propósitos esenciales:

- 1.- Desbancar a "Radio Red" del primer lugar de rating
- 2.- Competir con una programación semejante con XEW
- 3.- Alcanzar el suficiente rating para lograr ventas

Con ventas y rating, las posibilidades que la empresa terminara con el proyecto conforme a lo planeado eran menores; esto no deja de ser negocio y si las naranjas se venden, se puede ampliar el mercado.

La dirección, pues, se la jugó pero sin planteamientos claros, sin planeación, sin estrategia, sin un objetivo central.

Nadie ha podido, en menos de un año al aire, ser competitivo en Radio, tanto en A.M. como en F.M. con estaciones habladas o musicales. Los casos de "Radio Mil" con sus noticieros y la propia Organización Radio Centro, con "Formato 21", son ejemplos de ello.

En nueve meses el balance fue: un promedio de 0,03 de rating y en consecuencia, ventas inferiores a la inversión.

El monto de la inversión fue tal, que ninguna estación de Radio contó con ese presupuesto.

Obviamente el negocio no funcionó y en una estación comercial, esto implica no cubrir el requisito base. La venta como principio fundamental puede ir en contra de los "estatutos estéticos y éticos", pero es una realidad que no debemos soslayar.

No conozco algún teórico de la comunicación que señale la premisa "medio de comunicación comercial es igual a negocio", pero es indudable que <todo> se mueva bajo ese influjo.

El libro "La Meta. Un proceso de mejora continua", de Eliyahu M. Goldratt y Jeff Cox, es una novela de las llamadas <Best Seller> que se anuncia como esencial para la industria.

En la página 29 se plantea el asunto "Lo que quiero decir es que es inútil producir si no se sabe cuál es la meta" y en la página 43 está la respuesta: "Esa es la meta. Ganar dinero aumentando los beneficios netos y, al mismo tiempo, el rendimiento de la inversión y liquidez" (cita 1).

Con mucha publicidad en todos los medios, XEX, "FRECUENCIA LIBRE", nació al aire el 2 de mayo de 1994.

Había tres emisiones noticiosas importantes que constituían la competencia:

De 6 a 10:30 de la mañana con Fernando Alcalá como ancla conductora, con la participación de colaboradores y expertos en temas políticos, económicos y sociales.

De 13:00 a 16:00 horas, otro noticiero, con Nino Canún.

De 22:00 a 24:00 horas, uno más con Rafael Vieyra.

Pero los errores no pararon. El mismo día que salió al aire, Nino Canún fue despedido de la estación. Un sólo día al aire. ¿El por qué?

bueno, entre los invitados de la emisión inaugural estuvo Amalia García del Partido de la Revolución Democrática, PRD, y el periodista político Félix Fuentes, quien meses antes había sido despedido del diario "Opciones", cuando Jacobo Zabludovsky asumió la presidencia y, por tanto, el mando. Podrían ser causas suficientes para un despido, dado que si el objetivo era apoyar las elecciones, entonces una representante del PRD y un periodista crítico no cabían; sin embargo eso sería tan fácil como decir que una naranja que no sirve, se tira. El problema vino del poder.

Ese día, la mayoría de los periódicos dieron énfasis no en el nacimiento de una estación, sino en el regreso de Nino Canún al aire, ya que su programa de televisión había sido cancelado en febrero.

Inclusive el periódico "Reforma", en su plana de espectáculos, titulada "Gente", presentó una foto de Nino Canún del tamaño de su plana completa y una entrevista con el comunicador.

Si no hubiera sido ese primer día, hubiera sido cualquiera.

El director se dio cuenta que no era él el personaje principal y que, a pesar de ser el principal, el hombre clave, no sería quien vendiera las naranjas.

Fue simplemente una pugna de poder. Sin Nino Canún, los reflectores se irían hacia Fernando Alcalá; pero los reflectores no aparecieron y los comentarios periodísticos se fueron a criticar la Frecuencia Libre. ¿Que tan libre podría ser una estación que despide a uno de sus conductores el primer día? Error importante del que nunca se repuso la estación.

Con más de 40 telefonemas ese primer día, Nino Canún le hubiera dado a la estación, al menos, llamadas y posiblemente rating. Ventas

no, ya que en televisión Nino Canón si jamás generó negocio para la empresa. Sin embargo con algo de rating, el balance hubiera sido mejor al final de los nueve meses y el sueño de Alcáiz de vender todas las naranjas, hubiera podido realizarse.

En concreto, XEX, "FRECUENCIA LIBRE", nació mal el primer día y sin planeación. Todas las naranjas estaban en la bodega, el principal vendedor estaba fuera y había que seguir adelante.

XEX nació como el poema de Mario Benedetti: "nuestro amor fue desde siempre un niño muerto".

4. La Noticia en el medio radiofónico comercial

La inmediatez (cita 2) en Radio permite saber si un programa tendrá o no éxito. Este medio es generalmente hábito y la principal captación del público es en lugares cerrados como las casas, los automóviles y algunos establecimientos.

La noticia en Radio tiene como objetivo central la venta de espacios y, en el mejor de los casos, da a los grupos concesionarios poder político. Haciendo otro símil, es como la página editorial de los periódicos, la cual no lee la gran masa sino quienes están dentro de un sistema.

Quien piense que un noticiero es <sólo> para informar al auditorio, empieza mal. El poder se ejerce como tal en la medida que el grupo Radiofónico reciba y requiera de ciertas componendas políticas.

Si En 1995 Nino Canón condujo un programa para Radiorama, en el 1380 de Amplitud Modulada, que estuvo al aire del 16 de enero al 16 de mayo. El día que se conoció que su rating, según INRA, llegó a 0.52, para ubicarlo en el segundo lugar en A.M. en su horario de 18 a 20 hrs., fue despedido.

Un análisis objetivo y simple del rating tiene como resultado que ninguno tiene la fuerza suficiente de público como para mantenerse. La inversión siempre será alta, esencialmente por el personal que se contrata.

Después de terminar XEX, "FRECUENCIA LIBRE", durante 15 días la empresa RADIOPOLIS decidió poner espacios musicales "gruperos" que sustituyeran los programas de contenido; es decir, los no noticiosos. El número de llamadas creció.

El terminos reales no se puede comparar el costo de poner un disco con el de un equipo que haga programas. Un operador y un locutor son suficientes para mantener una estación al aire. En algunos sistemas inclusive, sólo se requiere de un operador que ejecute lo que establece un programador. Al comenzar la nueva programación de XEX, ahora con el slogan y nombre de X 730, "La Opción", las llamadas bajaron desde el primer día.

Un programa musical de 10 a 14 horas en XEX puede alcanzar más de 100 llamadas y en sistemas de contenido, la baja es hasta de 10. Una relación de 1 a 10 en el mejor de los casos.

Estos fenómenos en cifras similares se presentan en todos los grupos. "Radio Mil", por ejemplo, ha mantenido su noticiero "La Ciudad" #2 a pesar de un rating bajo; lo mismo sucede con Radio Centro, que maneja un sistema noticioso a través de "Formato 21".

El caso de "Radio Red" es especial por razones que se pueden explicar en los siguientes aspectos generales:

#2 Al redactarse este trabajo, el proyecto "La Ciudad" de "Radio Mil", se canceló para dar origen a un formato gracias a la fusión del Núcleo "Radio Mil" con "Stereo Cien" en su noticiero "Enfoque".

- 1) Presencia directa de un comunicador de Radio
- 2) Noticias no leídas, sino comentadas o platicadas
- 3) Cobertura de todos los sucesos

El sistema de "Radio Red" que conserva rating-ventas-poder, es parecido a lo que sucede en televisión con "24 Horas". Salvo estos dos casos, únicos, los demás sistemas noticiosos no tienen público masivo, y, sobretodo, independencia en lo que a presupuesto-negocio se refiere. Esto, sin querer decir que la calidad en los demás sea mala.

Con todos los acontecimientos en el país durante 1994 y lo que va de 1995, se pensó que los espacios noticiosos tendrían más público; sin embargo, las tendencias quedaron igual y en comparación inclusive con 1993, los noticieros tuvieron menos audiencia; en el caso de "Monitor" de "Radio Red", su aumento de enero de 1993 comparándolo con enero de 1994, fue de solo 6 centesimos de punto, lo que afirma que los conflictos del país no repercutieron en mayor público para emisiones informativas en Radio (Apéndice 1).

El caso de XEX, "FRECUENCIA LIBRE", además va precedido de una campaña publicitaria sin precedentes: ninguna estación se promovió tanto en televisión como en prensa.

Más de mil notas periodísticas, anuncios, promoción de televisión, sirvieron para darle a la estación el buscado público (anexo B).

Su repercusión política tampoco ofreció sustancialmente mucho. En plena época de campañas presidenciales, solo se entrevistó entrevistas en directo, o sea que el candidato (ta) haya ido a la estación, con Cecilia Soto del Partido del Trabajo. Si bien hubo una extensa con Cuauhtemoc Cardenas del PRD, ésta fue a bordo de un camión en una gira

de trabajo. Ni Ernesto Zedillo del Partido Revolucionario Institucional ni Diego Fernández de Cevallos del Partido de Acción Nacional, estuvieron presentes, más que en pocos momentos: un comentario del hoy presidente después del debate del 12 de mayo y palabras de Fernández Cevallos con motivo de la muerte de Francisco Ruiz Massieu, el 28 de septiembre.

Sin una presencia de poder, la estación jamás llegó a despuntar ni a darse a notar. Todavía recuerdo que en los días que antecedieron a la inauguración de la estación, el director prometió a los funcionarios tener a Ernesto Zedillo. Parte de la intención de entrar al aire el 2 de mayo, se debió precisamente a la posibilidad del tener al candidato del PRI antes que el debate. Zedillo jamás estuvo en la estación y, por lo tanto, el posible ejercicio de poder no estaba del todo seguro.

Sin embargo, en sus casi nueve meses al aire, se puede afirmar que no hubo evento, nacional o internacional, que no fuera transmitido por XEX, "FRECUENCIA LIBRE". Ello no sólo abarca las noticias como información, también comprende la cobertura en vivo de cuarenta de los cincuenta y dos juegos del Mundial USA 94, incluyendo la inauguración, los juegos de México (con excepción del primero contra Noruega que pasó al aire XEW), las semifinales y la final. También, la transmisión del juego Dallas vs. Houston de la NFL de fútbol americano en el Estadio Azteca, el inicio de la temporada de fútbol nacional, los juegos de beisbol de la Liga Mexicana, conciertos musicales como el de los Rolling Stones etc.

Pero, en términos concretos, era obligación de la estación no dejar pasar ninguno de los eventos.

En lo que se refiere a noticias, las dos más importantes, fueron la muerte de Ruiz Massieu y las elecciones de agosto. En el primer caso, fue XEX, "FRECUENCIA LIBRE", quien dio la noticia antes que nadie y en el segundo, se cumplió con transmisiones a control remoto desde el IFE (Instituto Federal Electoral), durante una semana entera; en ello, también, XEX marcó la primicia. Nadie como nosotros dio a conocer en directo todo lo sucedido antes, durante y después de las elecciones.

Los demás eventos, como la toma de poder de Zedillo y otros, normalmente se manejan a través de una cadena nacional con estaciones piloto y es por ello que no puede haber una primicia o exclusiva, porque todas las estaciones tienen la misma señal generadora.

En otro orden de noticias, fuimos los primeros que informamos del fraude del llamado "Grupo Havre", el único medio de Televisa autorizado para estar en Chiapas con motivo de la Convención Democrática, la única que transmitió en vivo y a control remoto los pormenores del Festival Cervantino de Guanajuato y la Feria del Libro en Guadalajara; a nivel internacional, con el equipo de corresponsales de Televisa, hubo voz de cada uno de los acontecimientos mundiales. XEX, "FRECUENCIA LIBRE", fue el único medio de Televisa que transmitió en vivo, el anuncio de la devaluación de diciembre y el despido de Jaime Serra Puche, secretario de Hacienda del nuevo régimen.

En lo relacionado con entrevistas, existieron con personajes de la vida cultural y social y política, de la talla de Edmundo Valadés (quien concedió su última entrevista a XEX), Gabriel Figueroa, Homero Aridjis, Plácido Domingo, Julio Cesar Chavez, etc.

Esto, a grandes rasgos, implica necesariamente que la labor informativa en todos los géneros y de todos los acontecimientos, se cubrió al ciento por ciento.

Pero el cumplir con el trabajo no es causa, ni mucho menos, para tener rating. Por ejemplo, en lo tocante al Mundial USA 94, donde se generó gran expectativa por la labor de nuestra selección de fútbol, lo que trajo patrocinio de muchos productos, Radio transmitió los juegos a través de RADIOPOLIS (XEX-XEW-XEO) y de "Radio Acir". Reuniendo el público de ambos grupos, generó sólo el 4% de la audiencia total que siguió de cerca los partidos.

Originalmente, tomando como base que el evento se desarrolló de 17 de junio al 17 de julio de 1994, se pensó que era una buena oportunidad para que la estación, por sí sola, se diera a conocer. Quién escuche un juego, podría quedarse con nuestra programación miscelánea.

De hecho, en cada juego de México (con excepción del primero) se cubrió desde el "El Angel de la Independencia", antes y después del juego. Se regalaron balones, camisetas y demás productos "gancho". Claro, el Mundial era precisamente el evento que se necesitaba para captar el público. Siguiendo con el símil de las naranjas, ya que no se vendían, es válido ofrecerselas al público directamente. Y aunque hubo quien compró esas naranjas, la realidad es que el Mundial no generó nada en rating, aunque en ventas el sistema que se empleó fue de "paquete"; es decir, quien quisiera patrocinar un juego, tenía que contratar todos, y en todos los medios, al menos en Televisa.

Con un mes y medio al aire, la programación se interrumpió durante el Mundial, y por los horarios de los juegos, muchos programas

variaron su temática o simplemente dejaron de salir al aire durante varios días. Hemos mencionado que Radio es en esencia hábito y como seres de hábito nos cuesta trabajo cambiar de un día a otro nuestras costumbres. Alguien en una ocasión me explicó este fenómeno con un ejemplo sencillo e ilustrativo que seguramente ampliará el concepto: normalmente, por hábito o lo que sea, la mamá de casa usa equis marca de aceite. Cuando la hija se casa, usará la misma marca porque la vio en su casa. En aceite hay tantos productos como estaciones de Radio en el D.F. (50 en A.M. y F.M.) pero uno usa el que está acostumbrado a ver sin preocuparse del todo por el precio, la presentación, el nivel de colesterol u otros ingredientes. El mismo ejemplo puede aplicarse en la marca del café, la pasta de dientes, la lata de sopa, el refresco, etc. Ese público potencial, en Radio, oye lo que está acostumbrado en casa. Oye lo que la mamá pone en la cocina o lo que el papá lleva en su auto o lo que el chófer del microbús escucha. Provocar el cambio es muy difícil y sólo a expensas del tiempo. Un ejemplo está en "Radio Fórmula". Estación de contenido competidora de "Radio Red" y XEW, desde su historia se enfrentó a ser la opción en el medio, inclusive "comprando" conductores y equipos de producción de otras estaciones. Con apertura en sus comentarios, publicidad en periódicos, tardó tiempo en afianzarse al gusto del público y actualmente ocupa el segundo o tercer lugar general en las estaciones de A.M.

Desde mi ingreso a Radio en 1989 pude constatar como fue en aumento el rating de "Radio Fórmula", a tal grado que en 1990 estaba en el lugar 14 de preferencia (Apéndice 2). Sin embargo han mantenido al aire programas por muchos años. Un ejemplo palpable está con Maxime

Woodside en su emisión "Todo para la Mujer", transmitido a las 11 a.m. Actualmente en su horario ocupa el primer lugar de rating (anexo C), por encima de "Radio Red" y XEW. Pero fue hasta el cuarto año al aire que el programa apareció "de repente" en el gusto del público. Olvidando su calidad y sus temas, su charla amena y englobándolo dentro del género <chisme>, este programa, como otros de "Radio Fórmula" (970 de la banda de A.M.) apostó a la continuidad y actualmente tiene rating y ventas. El fenómeno "Radio Red", con más de veinte años al aire, entró al gusto del público en 1988 y para 1990 se afianzó en primer lugar. La empresa mantuvo la opción más de quince años hasta que empezó a dar frutos. No hay, por supuesto, recetas de años que nos digan "en tanto tiempo un programa gustará", porque, como hemos dicho, todo empieza por la primera persona que en una casa prende el aparato.

Casi todos los grupos Radiofónicos cuentan en su programación con espacios informativos y noticiosos, y de hecho, por humilde que sea la emisora, todos cumplen perfectamente con la labor de cobertura. Bajo las condiciones que se dan en el país. Es decir, la gran parte de las noticias que se generan, las da el propio gobierno a través de boletines, conferencias de prensa y otras técnicas. Es difícil (yo me inclino por usar la palabra "imposible") que haya una estación que cubra noticias que no cumpla con su deber informativo. En algunas, tal vez, no haya ese personaje de "fama" o aquella voz llamativa, pero, como sea, se lleva a cabo el trabajo con dignidad y profesionalismo, siguiendo, como dije, las instancias con las que se generan noticias en el país.

Esto, para explicar que quién busque noticias las encontrará en cualquier estación con una calidad semejante. Por eso, es difícil hacer que un público acostumbrado a ciertas estaciones, se <atreva> a buscar en otros rumbos. Usando otro ejemplo, es como si alguien comprara un pantalón. En este tipo de productos es difícil tener un hábito de marca, ya que la compra de este producto no es constante. El individuo promedio -me refiero al que consume con los recursos económicos de la generalidad- (cita 3), compra pantalones una o dos veces al año. Cuando decide la compra, va a los establecimientos que conoce (aquí entra parte del hábito) y escogerá el producto por color, tamaño, talla y precio, según sus propias necesidades. Si alguien quiere un pantalón verde, talla 44, cruzado, con pliegues, de bolsos amplios, con broche de botón, tarde o temprano lo encontrará en alguna de las tiendas que conoce o en última instancia se lo manda hacer con un sastre. En Radio la comparación puede aplicarse en el sentido que si alguien busca un programa de deportes, que hable de la corrida de Toros de Cartagena Colombia, seguramente lo encontrará; o bien, un programa de jazz de los años 30's de Francia, también lo hallará en algún lugar del cuadrante. Comprado el pantalón, si es que fue de nuestro agrado, lo más probable es que en la siguiente temporada (o sea, cuando lo necesitemos) regresemos al mismo establecimiento.

Con todo ello quiero mencionar que cambiar hábitos es una labor difícil, sin recetas, que, esencialmente, requiere de tiempo al aire. Sin una cantidad específica, la duración de un proyecto determinará, a la larga o a la corta, la posibilidad de aumentar el público.

Para quienes buscaban "pantalones", XEX, "FRECUENCIA LIBRE", siempre ofreció de todas las tallas y precios; pero, repito, no todos

los días se compra esto. Por ejemplo, éramos la única estación comercial con un programa de cultura; la única estación de contenido con una programación dedicada a los jóvenes; la única estación con un noticiero para jóvenes; la única estación de contenido con programación en vivo (en un 90 %) los sábados; la estación (exceptuando "Radio Sportiva") con más de 12 horas de información deportiva los domingos; la única estación con un programa en vivo después de la Hora Nacional (el programa aludido, "Super Domingo del Lunes", conducido por quien escribe, se transmitía de las 11 p.m. del domingo a las 5:30 a.m. del lunes, para ser el más largo de la Radio en el país, con invitados, música, información y con suficientes llamadas para ubicarlo en el tercer lugar de la estación y por su horario, en el programa de más llamadas en todo el cuadrante); la única estación que transmitía el audio de películas nacionales de Pedro Infante, Jorge Negrete, etc.; la estación con más invitados que cualquiera otra del medio; la estación con más programas que cualquiera; la primera de contenido que salía, en horario, al aire.

Por ello, a manera de testimonio personal, puede afirmarse que el proyecto como tal tenía bases fundamentales para tener éxito y si fracasó fue por errores en la dirección, la falta de planeación, las pugnas de poder y la falta de tiempo al aire.

Aunque hubo cambios de programación (lógicos cuando se inicia cualquier proyecto) la base fundamental se mantuvo durante estos casi nueve meses al aire.

Estas emisiones, sin tratar de calificar su calidad, muestra claramente el tipo de programación ofrecida (Apéndice 3).

CAPITULO DOS: EL MODELO PRÁGMATICO

1. Modelo de programación

Como se aprecia en el Apéndice 3, XEX, "FRECUENCIA LIBRE", transmitió 63 programas de lunes a domingo, las 24 Horas del día.

Con excepción de los realizados por R.T.C. (Radio, Televisión y Cinematografía) -en cumplimiento con la ley- y algunos de los eventos deportivos (a cargo de Eventos Especiales de Televisa), los demás eran producidos por la propia estación bajo la Coordinación General, a mi cargo.

Algunas de las emisiones largas como "Los Reyes del Camino", "Expreso Nocturno", "Platiquemos, simplemente platiquemos", de los sábados y "Super Domingo del Lunes", por su duración, se dividían en secciones de media hora, por lo que el esquema de programas se ampliaría a más de 90. Sin embargo, para este Modelo de Programación, la referencia son los 63, ya que aún los no generados por nosotros, requerían, al menos, verificar su contenido y que estuvieran al aire. Habría que sumar uno, en los casos que no había transmisión, por calendario, de los juegos de fútbol en Toluca, ya que en su lugar se pasaba "Mañanas Deportivas".

Eso 60 y tantos programas estuvieron fijos en la programación (con ligerísimos cambios más que nada en horarios) desde septiembre de 1994, es decir la mitad de la vida de XEX, "FRECUENCIA LIBRE".

Cada programa, por supuesto, requería de un conductor base, alguno (a) otro (a) de apoyo o colaboración, un productor, un Coordinador, un asistente. Casi 200 personas participaron al aire en todos los programas, sin incluir, el personal de oficina: secretarías, mensajeros, Redactores, etc.

Efectivamente, tal cantidad de programas hacía de XEX, "FRECUENCIA LIBRE", la estación con más programas que cualquiera otra. muy superior a "Radio "Red", XEW, "Radio Fórmula", y otras de formato parecido: noticias y programas.

Por lo tanto, también, los costos eran elevados, por la sencilla razón que todos los elementos, bien que así, cobraban por su trabajo.

Ningún esquema de ventas podía solventar los gastos generados y esa, en buena parte, fue una de las razones del fin del proyecto. Nunca hubo tiempo de equilibrar costos y ganancias (ventas), ya que era obvio que tarde o temprano tendría que variar el esquema de programación.

Con o sin devaluación, era necesario reducir personal y programas; pero de ello nunca hubo tiempo.

Cada programa, también, requería de su propia producción que a grandes rasgos incluía:

- 1) Promoción
- 2) Entrada
- 3) Cortinillas de enlace para comerciales de entrada y regreso de los mismos
- 4) Salida
- 5) Promoción de contenidos según temas
- 6) Identificación musical particular según programa
- 7) Identificación en texto de cada uno

La simple labor en números de todo ello implicaba, por sí, un trabajo extenso de producción; de hecho ningún medio. Radiofónico o

televisivo, contaba con tantas emisiones que, como se ha notado, era completamente diferentes.

Por supuesto esto requería dos tipos de labor, al menos en lo que a quien escribe se refiere: Coordinar la producción de la estación y producirla. Para esto, se creó un Modelo que hasta el momento es único y original basado en los siguientes objetivos:

- 1.- Disminuir costos: ya que era materialmente imposible que cada programa tuviera un productor, porque en esta última etapa se hubieran requerido de más de 60 elementos.
- 2.- Unificar criterios: debido a la miscelánea de programas, el reto era que la estación se oyera con un sonido uniforme.
- 3.- Continuidad de las emisiones: una fórmula original de no tener rompecortes (comerciales, identificaciones, mensajes etc.) entre programa y programa.
- 4.- Promoción estratégica: es decir, una promoción programada de acuerdo a las etapas de mercadotecnia establecidas; algo también único en los medios actuales.
- 5.- Diversidad de contenidos: por las características de los programas, evitar la repetición de temas.
- 6.- Centralización de servicios: a través de una jefatura, dotar a los programas del material requerido (cintas, casetes, etc.); esto con el propósito de crear un sistema único de producción ya que el peligro de tantos programas es que cada uno se produjera con 60 y tantos criterios
- 7.- Estructura básica: en el sentido que cada programa no se desfajara ni del anterior ni del posterior, y que todo se hiciera con la misma idea.

B.- Generar Contenidos: sobretodo en noticias, que producción se encargara de crear información, ya que, como hemos mencionado, en la generalidad todos habian de lo mismo al mismo tiempo. Aquí la idea era, en esencia, buscar nuestras propias noticias.

Son precisamente estos ocho puntos, los base para el presente documento que tratará de mostrar, que en lo que a Coordinación General de Producción se refiere, XEX, "FRECUENCIA LIBRE", fue único en su genero y se realizaron aspectos muy diferentes a otras estaciones. Esto, claro, con la intención de crear algo único. No con ello pretendo, al ser yo en persona el creador de este Modelo de programación, demostrar su éxito o invulnerabilidad; unicamente dar a conocer las ideas de quien escribe como una opción para otras fuentes de producción, a traves de un testimonio vivo y una experiencia llevada a efecto en la práctica. No todo lo que se expone en esta teoría funcionó. En principio, por el número de emisiones, pero sí es conveniente señalar lo que en un principio se trató de manejar de manera única y original. Esto también, no eximido de errores o de otros criterios, partiendo de la premisa fundamental que este -aún que es único y original- y cualquier otro sistema de producción, por sí solo, NO es generador de rating y de ventas.

El sonido base uniforme que explicaré a continuación, punto por punto, es sólo una referencia de una intención que, lograda o no, es a fin de cuentas la alternativa que ofrezco en este trabajo y, como se ha mencionado, con la ventaja que todo, se llevo a cabo en la realidad y no se quedó en papel.

Mi propia experiencia al respecto, puede, sin pretender postular o pontificar, referir las ventajas y desventajas de este Modelo.

Es decir, XEX, "FRECUENCIA LIBRE", a pesar de lo corto del tiempo, aunque se trate de un proyecto fallido, a pesar que lo considero el mayor fracaso en los medios Radiofónicos de los últimos años, ofreció a los medios una idea base original que, espero, pueda aplicarse en otra oportunidad, con la ventaja de una experiencia hecha al aire.

La producción, requiere, en principio de personalidad y al ser el productor general de la estación, intenté, darle un sello.

2. El radioescucha

Para establecer un modelo pragmático hay saber qué se tiene (programas), cómo se producirán (modelo de programación) y quién lo va escuchar (el público). También es fundamental conocer el medio (otros modelos) y la empresa.

En el terreno de las estadísticas, la mayoría de las veces, se cae en suposiciones; sin embargo, desde que en 1994 las cifras estuvieron a la par de los resultados <reales> en las elecciones, el país ha entrado a ese mundo que, casi nunca, se equivoca. Lo que opinan unos cuantos no siempre es lo que piensa la gran masa; pero, al menos en Radio, las encuestas marcan las mismas tendencias "oficiales".

Ya en 1930, José Ortega y Gasset, introdujo un concepto diferente de "la masa", a través de su obra "La rebelión de las masas", donde apunta: "Quien no sea como todo el mundo, quien no piense como todo el mundo, corre el riesgo de ser eliminado. Y claro está que ese <todo el

mundo> no es <todo mundo>. <Todo el mundo> era, normalmente, la unidad compleja de masa y minorías discrepantes, especiales. Ahora todo el mundo es la masa". (cita 4).

Publicado el miércoles 15 de febrero de 1995 (anexo D), el periódico "Reforma", dio a conocer una encuesta de preferencias en el Distrito Federal y municipios cercanos.

Según la propia información, el universo fue de 800 personas. La metodología se hizo a través del sistema aleatorio (al azar): "En la versión más reciente de la "Guía Roji" (1994) se seleccionaron dos manzanas de varias colonias de la Ciudad (de México), en donde se eligieron cinco hogares. Se solicitaba que contestara la encuesta la próxima persona en cumplir años que fuera mayor de quince años, si no se encontraba en casa, se repetía la visita".

Con un margen de error de +/- 3.5%, la encuesta -de noventa y ocho preguntas- se realizó del 13 de noviembre al 18 de diciembre de 1994.

Hay que tomar como base que el equipo de investigación de "Reforma" es, hasta el momento, el que ha presentado una estadística hecha con bases firmes: es decir, bajo una metodología uniforme; por lo tanto y en víspera que es lo más reciente al respecto, considero conveniente basarse en estos resultados, con las reservas del caso.

Cabe también acotar que en las fechas que se realizaron las preguntas, coincidió con el cambio en el poder, pero no con la llamada crisis económica, ya que esta, al menos en forma oficial, se presentó a partir de la devaluación de fines de diciembre de 1994. También hay que considerar que los hechos más importantes a nivel nacional del

año: el estallido de la guerra en Chiapas y los asesinatos de Luis Donald Colosio y Francisco Ruiz Massieu, ya se habían perpetrado. Esto lo menciona porque, aparentemente, en año de elecciones, con los acontecimientos conocidos y otros, se pensó que las estaciones de contenido (informativas, noticiosas, de comentarios) iban a tener un repunte de público (Apendice 1). Los resultados de la encuesta de "Reforma" comprueban, junto con los rating de INRA, lo contrario. (Apendice 4)

La encuesta de la serie "Consumo cultural en la Ciudad de Mexico" revela algunos contrastes:

- 1.- La mayoría dijo escuchar la Radio en la tarde, pero los personajes mencionados tienen turnos matutinos.
- 2.- La diversidad de nombres y actividades (cabe señalar que Gutiérrez Vivó recibió casi la misma puntuación que Paco Stanley, en la encuesta de preferencias televisivas).
- 3.- Aunque se mencionaron varios nombres de gente de WFM, en el rating de INRA, la estación está en uno de sus peores momentos.
- 4.- Las anotaciones de las estaciones en el renglon de personajes, son de su servidor: habría que saber si la gente identifica nombre y estación.
- 5.- A considerar: los nombres de los personajes mencionados son de gente de Radio y no personalidades de televisión que hablan en este medio.

Quizás el punto que mas llama la atención en los resultados, sea el de:

¿CUANTOS APARATOS RADIORRECEPTORES (INCLUYENDO GRABADORAS Y APARATOS MODULARES) TIENE EN SU CASA?

De 3 a 5 36%

2 35%

1 25%

Es decir, el 96% de los encuestados (el universo, repito, fue de 800 personas) dijo tener de 1 a 5 aparatos receptores.

Si partimos de lo anterior y a un promedio de 2.5 aparatos por casa, entonces nos enfrentamos a que la familia Radioescucha, tiene la oportunidad de recibir la (s) estación (es) que quiera en más de una vez.

Aquellos tiempos en que la familia se reunía en torno a un aparato Radiofónico hace tiempo que terminaron. Si a ello sumamos los "walkmen" y aparatos en autos u otros vehículos (transporte público), entonces, nos damos cuenta del por qué en una sola familia puede haber varias opciones de gustos.

Lo que, además, esta encuesta revela, es que en su mayoría la gente sí escucha Radio y durante prácticamente toda la semana. Aunque no se mencionaron estaciones, la preferencia por lo musical es amplia y coincide con otros números.

En otras cifras, siguiendo con las publicaciones de "Reforma", la que a continuación mencionaremos se publicó el lunes 3 de octubre de 1974 (anexo E), fecha que coincidió con la 36ta. semana Nacional de la Radio y la Televisión, organizada por la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión (CNIRT).

En la información se dice que hay en el país mil seis frecuencias concesionadas y otras ochenta y seis funcionando bajo el régimen de permisionadas. (Apendice 5). Aquí distinguimos, además de la supremacía de la "Organización Radio Centro" -preferentemente por sus estaciones musicales: "97.7", "Radio Universal", "Radio Variedades", "Sonido 2" etc.-, como ha aumentado el público de "Radio Fórmula" (2.97 veces) en cuatro años, por la iniciativa de mantener, a toda costa, un esquema de programación.

Asimismo, la baja considerable de "Radio Mil" (2.48 veces) por los ajustes en su programación y en el caso de su noticiero "La Ciudad", los constantes cambios de conductores que ha tenido en sus casi cinco años al aire. El entonces Gerente de Producción de esta empresa, también egresado de la ENEP Acatlán, Jorge García Negrete, responsable directo del mencionado informativo en sus últimas etapas, cuando lo condujo el periodista Miguel Ángel Granados Chapa, me lo comentó de esta forma: "Nunca sabíamos a quien hacerle caso. Los dueños, los ejecutivos y cualquiera, opinaba de lo que teníamos que poner". La lección del Núcleo "Radio Mil", aún no se aprende.

Juan García Wash, Gerente de Producción de una planta de Coca Cola, define esto en estas palabras: "Los dueños hacen el dinero; los vendedores, venden; los productores, producimos; el público, bebe los refrescos".

3. El medio radiofónico comercial de contenido informativo

Con el título "Batallas Matutinas", la misma publicación, diario "Reforma", del 3 de octubre de 1994. (anexo E) según INRA en el D.F.,

señala la preferencia de rating en diversos tipos de noticieros, en julio de 1994, donde se puede apreciar claramente quien tiene la supremacía (Apendice 6): el único noticiero (por no decir conductor) que es regularmente escuchado en Radio es José Gutiérrez Vivó, ya que sumando las cifras del los demas, alcanzarían 14.9, menos de lo que - solo- Gutiérrez Vivó tiene.

Esta información, publicada cuatro meses después del inicio de Frecuencia Libre, basándose en datos de julio de 1994 (cuando XEX llevaba dos meses al aire) no refleja en rating de INRA ningún punto para la estación.

La publicación de "Reforma" (anexo E), añade los resultados de Índice Nielsen de Radio, que junto con los del INRA, son los oficialmente aceptados, los que coinciden también con la mayoría: Aquí, nuevamente, Gutiérrez Vivó tiene 2 veces más audiencia que todos los demas juntos. El orden varía ligeramente con respecto a la pantalla anterior, pero prácticamente los resultados de las encuestas de noviembre de 1994 (Apendice 5), los rating de INRA de julio de 1994 (Apendice 6) y el Índice Nielsen de enero-febrero de 1994 (Apendice 7), son los mismos.

En este último caso, hay que señalar que Frecuencia Libre, aun no estaba al aire.

Como sea, y a pesar de los rating bajos, con excepcion de "Radio "Red"", que según sus propios datos en 1991, tuvo ganancias superiores a los 5 mil millones de pesos. Organizacion Radio Centro, según la publicación de "Reforma" del 3 de octubre (anexo E), registra un ingreso anual de 160 millones de nuevos pesos. Además, baste notar que

el 15 por ciento de las facturas publicitarias en los medios, está distribuida en las diferentes estaciones Radiofónicas.

A lo largo de mi experiencia en RADIOPOLIS, -1989-1995-, analicé los resultados del INRA, para aplicarlos en diferentes estudios de mercado.

Pasemos ahora a datos correspondientes a.1992, en un comparativo del rating de INRA, de las estaciones más escuchadas en Amplitud Modulada: "Radio Red" y XEW (Apéndice 8). Estas cifras corresponden a la relación directa del rating y el rating global de A.M. y se basan en un estudio de INRA hecho por su servidor.

Ya inmersos en este mundo de números, en otro comparativo, los rating globales de las estaciones según INRA lunes a viernes (Apéndice 2). A propósito me refiero a septiembre, porque en mi experiencia en el análisis de rating de INRA, ese mes representa el de mayor audiencia en términos generales. Además, debido a que mi trabajo se enfocaba más hacia XEW y es el periodo de su aniversario (18 de septiembre), la programación se hace acorde a la festividad y la estación recibe más promoción y publicidad de la normal.

Sin embargo esta pantalla (Apéndice 2) puede ser gráfica en lo que se refiere a lo siguiente:

- a) La audiencia de "Red" se ha mantenido constante de septiembre de 90 a septiembre de 94, con una baja global de sólo 6 centésimos.
- b) La baja de XEW con respecto a las mismas fechas en forma considerable.
- c) El aumento de XEDF A.M. ("Radio Fórmula" 970) en forma manifiesta, por lo que me referí a mantener una programación.

d) Que XEX nunca ha tenido un rating competitivo, salvo en septiembre de 1992, que llegó a ocupar el octavo lugar en estaciones de A.M..

(Claro está que la cifra 0.01 global, que ya le corresponde a Frecuencia Libre, marca definitivamente que la estación no entró al gusto del público, con cinco meses al aire).

e) Nótese que en septiembre de 1990 XEX (que aún conservaba el bloque de noticias de Paco Huerta de 6 a 10 a.m. -que por cierto me tocó dirigir- y XEDF A.M. prácticamente estaban en el mismo margen de audiencia con 0.11 y 0.14 respectivamente.

Para septiembre de 1994, XEDF mantuvo su fórmula de contenido y aumentó 3.64 veces su público, para ubicarse en segundo lugar de A.M.; mientras que XEX bajó 11 veces su audiencia, para tener el antepenúltimo lugar general.

¿Si se hubiera mantenido la programación de contenido hubiese existido ese mismo rango de diferencia?

El último registro de rating (anexo F) que tengo en mi poder corresponde a octubre de 1994. Aunque no difiere en esencia del mencionado de septiembre de 1994, quiero destacar varios puntos (Apéndice 9). En este mes, octubre de 1994, "Red" volvió a consolidarse en el primer lugar general superando inclusive a las estaciones musicales de F.M. "Red" tuvo como global 1.07 contra 1.06 de "97.7", que mantiene la supremacía en Frecuencia Modulada.

Hay que acotar que estos puntos corresponden, entre otras cosas, al posible aumento de audiencia a partir del 28 de septiembre, fecha en que asesinaron a Ruif Massieu (esta interpretación es meramente subjetiva, sin bases fundamentales en datos).

Los números hablan por sí solos y muestran que la gente escucha de "Rad" sus noticieros, de "Radio Fórmula" los programas entre 10 a 13 hrs. y de XEW, su programación matutina. De XEX, hay pruebas, más que suficientes, para notar que a seis meses de iniciada como "Frecuencia Libre", simplemente el público no la sintonizaba.

Yo defendiendo la idea que a XEX, "FRECUENCIA LIBRE", le faltó tiempo para consolidarse y pongo de base lo sucedido con "Radio Fórmula", la cuál, como se ha demostrado en este capítulo estadístico (Apéndice 2), ha aumentado gracias a mantener una programación base. XEX, de septiembre de 1990 a septiembre de 1994 tuvo, contándose, seis directores (que nominalmente, en algunos casos, como el mío, son gerentes o coordinadores) y, claro está, cada quien tiene su propia forma de ver y oír las cosas.

No podemos quitar el dedo del renglón (partiendo del hecho que no juzgamos la capacidad de ninguno) que parte de que el problema de XEX radica, precisamente, en los continuos cambios de dirección. Un fenómeno parecido al que ocurre con "Radio Mil", que, ya se mostró, bajó su nivel de audiencia.

Los rating de octubre que muestro (Apéndice 9) (por ser -repito- de los últimos disponibles) dan prueba, por ejemplo, de ciertos grados de aceptación en lo que se refiere a horarios. Por ejemplo, el que tiene más rating global, el de 8 a 9 de la mañana con 9.91, seguido de cerca por el de 9 a 10 con 9.53 y, después de notables bajas de recepción de personas, de 18 a 19 (tiempo preferentemente de noticias en A.M.) sube a 5.68 puntos globales.

Es importante, para cualquier estudio relacionado con Radio, analizar bien las estadísticas, no porque sean recetas, sino, como

hemos visto, sea cuál fuere la fuente, las tendencias generales se mantienen, con las propias reservas de los hechos.

Por poner un ejemplo, según los datos presentados, de 21 a 22 hrs. el rating global de A.M. es de sólo 2.61; quiere esto decir que si tuviéramos un programa que todo Radioescucha de Amplitud Modulada sintonice, alcanzaríamos el total de "Red" de 8 a 9 de la mañana. Por consiguiente, lo mejor es programar con base en estos números y mandar las principales fuerzas en los horarios de mayor captación.

En el caso específico de XEX, "FRECUENCIA LIBRE", presenté varios estudios al respecto, con la negligencia del director. Un director de Radio que no sepa -siquiera- interpretar estos números, lo más seguro es que cometa errores evidentes de manejo.

La batalla por competir en este medio puede referirse a saber de antemano que, según estos datos (Apéndice 9), el 54% de la audiencia total de A.M., de 6 a 7 de la mañana, escucha "Red" y específicamente a José Gutiérrez Vivó.

Las razones ya se expusieron y como mencionamos, no hableremos de la calidad de emisión (ya que lo presentado aquí es un comentario de MIS experiencias en RADIOFOLIS, una memoria profesional y, por consiguiente, puedo caer en subjetividades que no vienen al caso).

Algo debe tener ese noticiero que más de la mitad de los Radio escuchas lo sintonizan. En el D.F. se registran en las mediciones del INRA, 33 estaciones de A.M. y 25 de F.M.; quiere decir que, al menos en A.M., 32 estaciones juntas tienen menos rating que "Radio Red" solo en ese horario.

Es fundamental saber lo anterior porque las fórmulas exitosas no se dan porque sí. Para aventurarse a una programación informativa, hay

que -prácticamente- dar por "perdida la batalla" y no buscar rating, sino ventas y poder.

Desde luego, esto no significa dejar que una sola estación domine el cuadrante; la precisión se basa en la ubicación del terreno. XEX, "FRECUENCIA LIBRE", no se planeó bajo la perspectiva de periodos. No se establecieron metas, a corto, mediano o largo plazo. Simplemente no hubo. Antes de entrar al aire, en un junta de programación con los directivos de la empresa, Fernando Alcalá, a pregunta expresa de su servidor ¿quieres venta o rating? respondió con un categórico "las dos cosas" que nos animó porque nos sentimos -sí- alrededor del sueño de cualquier estación Radiofónica. Pero un sueño que podría realizarse. El esfuerzo implicaba crear una estrategia clara de lo que se quería.

4. Ventas y Poder

En el caso de RADIOPOLIS, las ventas son diferentes a otras estaciones. Como dependencia filial de Televisa, la compra de espacio de los patrocinadores es por paquete. Quien compra para televisión (en Televisa) tiene cierto derecho para anunciarse en Radio. Las estaciones de RADIOPOLIS, pueden vender por su cuenta programas y horarios, pero siempre a través de Televisa. No hay comisiones por venta para particulares. Si un conductor "vende" su programa, no recibe a cambio ningún beneficio económico. Los programas y las estaciones se basan en un presupuesto que, previa autorización de los directivos, se modifica según las circunstancias. Televisa "paqueta" sus ventas a través del llamado "Plan Frances". El sistema consiste en que el patrocinador invierte su programa de anuncios anualmente. Ese Plan, le permite distribuir sus productos en diferentes horarios y canales. Si lo prefiere, destina o "compra", cierta cantidad para

Radio en emisiones específicas. Con ello, RADIPOLIS, asegura sus ventas por año, por lo que puede darse el caso que si la estación no genera un centavo, de cualquier manera registra ganancias. Por supuesto que nadie busca eso y las estaciones "pelean" la posibilidad de generar lo que se llama "dinero fresco", es decir, una compra de anuncios directa a la estación. Asimismo, con base en el "Plan Francés", un ejecutivo de cuenta de Televisa, puede distribuir el dinero en Radio, previa autorización del patrocinador.

La ventaja primordial del sistema es que se planean los presupuestos por año y, desde la perspectiva de calidad, la producción no destina su tiempo y energía en vender, sino en producir. El "Plan Francés", además, hace que la programación dependa exclusivamente de la emisora y no del patrocinador. Quien programa es el director o el ejecutivo de alto rango de la empresa, y no el anunciante.

La desventaja con el sistema es que nunca se sabe realmente qué generó cada estación y la venta es por lo general, y no por programas unitarios.

Con base en los Apendices estadísticos anteriores, es lógico suponer que nadie, en XEX, "FRECUENCIA LIBRE", por cuenta propia, ingresó dinero a la estación. Con rating severamente bajo, es difícil que un patrocinador arriesgue su dinero en un espacio no se escucha. Con el sistema mencionado, entonces, es difícil valorar si un programa es viable, por sí solo, para ventas. En términos generales, la estación -completa- no generó rating y no vendió.

Como ningún programa despuntó (lo máximo que se logró fue 0.06), la venta que ingresó a XEX en su etapa de "Frecuencia Libre", debió hacerse por la estación.

Por otra parte, algunos patrocinadores "compran" horarios y no programas. Por ello, algunas emisiones reciben patrocinios unitarios pero no por la estación o programa, sino por el horario y el paquete.

Por ejemplo, el patrocinador "equis", compra media hora de 10 a 10:30 a.m. Se verifica si entró al "Plan Francés" y se le bonificará su inversión conforme al tiempo solicitado. Para "amarrar" la venta, además del horario pedido, se le dan otros anuncios en las diversas estaciones del grupo. No es difícil comprobar que los patrocinadores en RADIOPOLIS son los mismos, al menos, en A.M.

Salvo algunas excepciones como el programa de XEW, "El Mundo de la Mujer" (9-11 A.M. lunes a viernes) con Janett Arceo, que es patrocinado por "Aurrerá", desde hace más de once años, es raro encontrar patrocinios fijos. Por sus características, las estaciones de F.M. de RADIOPOLIS, venden programas o espacios según los eventos que generen.

En 1993 y parte de 1994, en XEW, su servidor, creó una serie titulada "Un especial muy especial", programa de dos horas los sábados (de 5 a 7 P.M. ó 7 a 9 P.M. dependiendo si había partido de fútbol) donde se presentaron entrevistas con artistas, así como un recuento musical de su obra como cantante o compositor, a lo largo de sus trayectoria. Esta serie, donde el conductor fungió como presentador (Jorge Gil o Cristina Saavedra o Claudia Garzón), se vendió en su totalidad durante más de 70 emisiones. Sin embargo, para asegurar la venta del programa, con "dinero fresco" (no proveniente del "Plan Francés", sino directamente del anunciante a la estación), hubo que programar entrevistas con personajes modernos: esto significa que apareció gente como "Locomía", "Caifanes", "Maná", Alejandra Guzmán,

Luis Miguel, que no son propiamente (según los directivos) artistas para el público de XEW (clase media, adultos, mujeres).

En realidad el formato del programa se basó en dos ideas: una, la venta; y, dos, ampliar el espectro de público de XEW con una gama variada de artistas. En las 70 emisiones, lo mismo se presentaron José José, Guadalupe Pineda, los Dandys, etc. que los artistas mencionados anteriormente.

Aunque el programa generó ventas (siendo el único que registró "dinero fresco" en esos años en XEW) y rating (llegó a ocupar el primer lugar en su horario -aunque los rating de fin de semana incluyen sábado y domingo- anexo B) el programa terminó, como muchos otros, por decisiones incomprensible para mí. En su lugar entró una serie dedicada a música de guitarras que jamás vendió un minuto y nunca registró rating.

En las estaciones de contenido, con uno o dos programas o bien una barra o un horario que funcione en rating es suficiente para aumentar los promedios generales y "salvar" la estación.

El caso evidente (ya mencionado) ocurre con "Radio Fórmula" (970 de Amplitud Modulada) que de 10 a 13 hrs. registra más rating que "Radio Red" y ocupa el primer lugar en las estaciones de A.M. (Apéndice 9). Esta barra, completamente patrocinada, ubica a la estación en segundo o tercer lugar general.

En XEW, fenómenos parecidos sucedieron con la serie "Sonrisas y Sorpresas" con Facó Stanley (7 a 9 de la mañana de lunes a viernes) que llegó a sobrepasar los 2 puntos de rating (muy cercanos a "Radio Red") y tenía espacios patrocinados (anexo A). Con esta sola emisión,

los días tuvieron más público y más rating. En septiembre de 1990 XEW registró su mayor audiencia de los últimos años.

Sin explicación aparente, el programa mencionado se canceló y XEW tardó cuatro años para encontrar un programa que generara buen rating, aunque no rebasó las marcas de "Sonrisas y Sorpresas".

Con las pruebas anteriores y las señaladas de "En Confianza" y "Todo Mundo", sabía perfectamente que para lograr que XEW permaneciera firme, debíamos lograr cosas a corto plazo.

Mi experiencia en RADIPOLIS me permitía afirmar que aún con rating y ventas, la estación podía terminar en cualquier momento. Pero, al mismo tiempo, conocía que las posibilidades de "pegar" eran bajas y por consiguiente, poca venta.

Sin rating y sin ventas, fue más fácil terminar con el proyecto ya que, repito, programas con rating y venta, quedaron cancelados.

Entonces, quedaba solamente apostar la programación al poder.

Es importante apuntalar lo anterior. En mis seis años en la empresa RADIPOLIS, vi entrar y desaparecer programas que llegaron a tener éxito, así como estaciones completas de Radio (el caso XEW en dos ocasiones. la Tropic, las diferentes fórmulas de XEW). Vi como estaciones cambiaban de estrategia de promoción y hasta de nombres como "Estéreo 102", que pasó a "Yo 102", y luego a "Kiss" F.M y actualmente regresó a "Estéreo 102". Vi estructuras de programación canceladas aún con resultados. Asimismo, vi entrar programas y estaciones que, sin lograr lo que sus anteriores, permanecen al aire.

Sin embargo, la insistencia de remitirme a los números y los hechos, pueden, de cualquier forma, ayudar a comprender ciertos

fenómenos que, insisto, existen en la realidad y no son meramente proyectos.

Para quien ingresa o participa en los medios es muy importante sentar las bases a través de: la empresa, la competencia y el propio programa o estación, según el caso.

Mencioné por ejemplo el caso septiembre de 1990 en XEW (anexo A). El equipo encabezado por Virginia Lemaitre, como directora de la estación, en el cual participe directamente como Coordinador y conductor, ingresó a la empresa el 10 de marzo de 1989.

En 18 meses, XEW pasó del lugar 11 general en A.M. al segundo. Pero no fue suficiente. Para septiembre de 1994 (Apendice 10) prácticamente en todos los horarios hubo considerables baja de rating. Parte del hecho que en los mismos registros (Apendice 2) "Radio Red" en septiembre del 90 tuvo 1.16 de global y en septiembre de 94 1.10, para una diferencia de 0.06 puntos.

Señalo además que los rating correspondientes de 11 a 12 hrs. y 12 a 13 hrs., así como 21 a 22 hrs., son de programas que directamente hice y donde se muestra más diferencia:

A considerar:

- 1) En septiembre de 1990, la diferencia de XEW con "Radio Red" fue de 0.40 y en septiembre de 1994, de 0.67, para un déficit de 0.27
- 2) En septiembre de 1990, XEW ocupó el segundo lugar en A.M. y en septiembre de 1994, el tercero.
- 3) Los saldos en algunos horarios de hasta casi 3/4 de punto son, en Radio, una cantidad importante.
- 4) Ningún horario de septiembre de 1994 siquiera iguala en rating a los de septiembre de 1990.

5) Salvo los programas "El Mundo de la Mujer" de 9 a 11 hrs., "24 Horas" de 14-14:30 hrs., "Muchas Noticias" de 20 a 21 hrs. y "24 Horas" de 22:30 a 23:30 hrs. (horarios actuales), no se conservó algún otro programa de septiembre de 1990. Cabe acotar que los noticieros mencionados, no son producción de XEW, sino retransmisión de televisión.

Por consiguiente, sólo un programa de septiembre de 1990 sigue al aire, con la aclaración referida, que está anualmente patrocinado por "Aurrerá".

6) Si "Radio Red" conservó su rating y "Radio Formula" lo subió ¿qué sucedió con XEW? Simplemente, no mantuvo una programación que en septiembre de 1990 le dio éxito en rating y ventas.

En las mismas fechas (sep.1990-sep.1994) XEQ A.M., pasó del lugar 15 al 14, XEX del 16 al 25. En F.M., "Estereo 102" del 2 al 15, WFM del 3 al 6 y TropiQ (hoy la "Ke Buena") del 6 al 5.

Sin embargo, ni XEQ A.M. (940) ni "Ke Buena" F.M. (92.9), a pesar de ocupar un mejor lugar en sep.94 que en sep.90, superan en rating los puntos de 4 años antes: XEQ A.M. de 0.13 a 0.10 y "Ke Buena" de 0.62 a 0.54.

Las demás, bajaron de lugar y rating.

Si hemos notado que conservar una fórmula, lo que no excluye cambios en programación, conductores y productores en forma parcial, ha dado resultado a "Radio "Red"", "Radio Formula" y "97.7", el problema de RADIOPOLIS ha sido su inconsistencia.

Por ejemplo, salvo Virginia Lemaitre, todas las demás estaciones cambiaron de directores en el periodo sep.90-sep.94 (actualmente Virginia Lemaitre ya no dirige XEW).

En cuatro años, cinco de las seis estaciones de RADIOPOLIS cambiaron de director y, por consiguiente, de fórmula, de programación, de personal.

En esos cuatro años, la empresa tuvo como vicepresidentes de Radio a Javier Toussaint, Lawrence Dickins, Raymundo Sánchez Aldana (que fungió como director general) y el actual, Ricardo Rocha. Cuatro dirigentes en un lapso tan corto.

Los mandos medios (coordinadores, gerentes, jefes) también cambiaron en su mayoría.

Sin embargo, en esos cuatro años es el mismo presidente, Alejandro Quintero.

La gráfica anterior y los datos, dan muestra de cómo hay que conocer la empresa en la que uno labora. No es intención del documento -recalco- calificar el trabajo de cada uno o juzgar si las decisiones fueron buenas o malas. Los resultados hablan por sí solos.

El hecho es que, conocedor de lo anterior, sabía perfectamente que el proyecto de XEX como "Frecuencia Libre" podía cambiar tan fácilmente como entro. El tiempo, a fin de cuentas me dio la razón.

Conocer la competencia es simplemente para darse idea de las preferencias del público, al menos según los registros de INRA. Dicho así, si en cuatro años "Radio Red" ha conservado el primer lugar en A.M. y "97.7" el sitio primordial en F.M. por lo menos hay que escuchar qué es lo que ofrecen, analizar a la empresa por sí misma, calificar su programación, constatar resultados y verificar los contenidos.

Para Coordinar una estación, que a fin de cuentas trata este documento, hay que conocer esos puntos básicos: cómo es la empresa

donde trabajo y cómo son los demás. No basta únicamente con creer o saber de Radio, pretender o tener una opción.

En principio, hay que fijarse en lo que se escucha en Radio para ofrecer una alternativa viable de resultar en rating y ventas. Como se dijo, cada una de las empresas es negocio y ninguna es altruista. Aunque RADIODLIS ha demostrado que no basta con tener rating o ventas para permanecer, es precisamente el conocimiento de ello lo que puede dar pauta de conocer dónde se ubica uno.

Con todos los datos, sabiendo de antemano que esto podría cambiar sin previo aviso, conociendo a las otras estaciones, el siguiente paso, entonces, fue recurrir al poder como posibilidad de permanencia.

Como se ha mostrado, la permanencia es la que da resultado a final de la jornada, siempre y cuando haya una calidad para defender. Estaciones como la hora ("XEOK"), programas como "La Ciudad" de "Radio Mil", programaciones musicales como "FM Globo", contenidos en "ABC" y muchas más, han conservado su estrategia base de programación sin resultados en rating.

Antes de entrar al aire, sabía perfectamente que no podíamos competir con "Radio Red" a corto plazo por el simple hecho que la estación tiene más o menos la misma base desde 1973 y cuenta con al menos 20 reporteros que cubren todas las fuentes informativas. En XEX, con seis reporteros y la herencia de tanto cambio de personal y formato, era difícil, a corto plazo, intentar lograr resultados de primer nivel.

Para otras estaciones, aunque el resultado no se ve en rating, puede resultar en ventas y los "fracasos" de "Panorama" con Guillermo Ochoa y actualmente con Jose Cardenas, son un claro ejemplo. Con

ninguno de los dos conductores "Radio Acir", ha repuntado en rating, sin embargo sus espacios están vendidos.

La fórmula de venta es tan fácil (en teoría) como la de cualquier empresa: que los gastos sean menores que las ventas. En concreto, ganar más de lo que se invierte. En las estaciones del gobierno (INER) o subsidiadas ("Radio UNAM", "Radio Educación") esta fórmula es diferente a la referencia y los ejemplos son en estaciones llamadas comerciales.

La venta, como ya se intentó explicar, en RADIOPOLIS, es diferente al de otras estaciones. En el caso de XEX, para ser más claros, sabía que la ganancia era la misma sin importar la inversión.

Antes de la fórmula de contenido (Radio hablada) XEX, como estación musical "gruperá", recibía ganancias de la programación en sí (venta de espacios a casas disqueras) y de los eventos deportivos.

Hasta enero del 95. XEX contaba en su programación con los partidos de fútbol entre semana, los juegos de beisbol de la Liga Mexicana y otros más.

Con o sin programación de contenido, esos contratos ya estaban hechos.

Pongamos un ejemplo.

Con la programación musical "gruperá", XEX invertía 1 para ganar 3. La comparación es relativa y no tiene alguna base informativa; es simplemente un ejemplo para explicar lo que viene a continuación. La ganancia 3, ya estaba asegurada con las ventas mencionadas (espacios a casas disqueras y eventos deportivos).

Con el cambio a contenido, XEX, "FRECUENCIA LIBRE", implicó mas inversión (personal y equipo) en una relación semejante a 5 y la ganancia, de cualquier forma iba a ser 3.

¿Por qué la misma ganancia? porque las fuentes de ingresos serían las mismas: eventos deportivos y el lugar de espacios a casas disqueras lo ocupó la transmisión de los Juegos del Mundial USA 90 (esto sin una base de datos, tan sólo la especulación relativa del ejemplo).

Así, antes de mayo de 1994, XEX invertía 1 para ganar 3 y despues de mayo, invertía 5 para ganar los mismos 3.

Al menos en honorarios, XEX representó tanta inversión como las demás estaciones de RADIOPDLIS juntas. La comparación con otras empresas no sería válida, dado que en muchas el personal al aire (conductores, productores etc.) reciben ganancias por comisión. Así, si en la estación "equis", tal conductor recibe de honorarios 1, puede incrementarlos a 3 por las comisiones.

CAPITULO TRES: EL DESARROLLO DEL PROYECTO

1. Sistema de producción

Desde un principio los costos estaban altos por el simple hecho que, como se mostró (Apéndice 3), fue la estación con más programas que cualquier otra.

Sabiendo lo anterior y que las probabilidades de éxito solo se darían a largo plazo, con un sistema de ventas inflexible, con un margen de ganancias fijo, y un limitado espectro de poder, ideé un sistema de producción que no fuera pretexto para terminar con el proyecto.

Aunque a final de cuentas el resultado fue el mismo, creo conveniente mencionar la estructura de ello, que puede servir de base para futuras experiencias. El sistema de producción por turnos tiene como ventajas el bajo costo y la igualdad de estilos, para unificar criterios. Es más fácil controlar a cinco productores que a 20. Si a cada programa le hubiera asignado un productor, corría varios riesgos: que los programas terminaran por ser de inicio (aunque uno tenga buenas intenciones, los resultados ante el público son siempre desconocidos; si uno supiera que es lo que "pega" entonces no tendría caso nada) y que cada productor "inventara" su propia estación y por lo tanto que cada programa se oyera diferente. Es un hecho que cada programa es distinto, pero como Coordinador de Producción, pretendí presentar un sonido uniforme (todo ello lo explicaré después, aunque los puntos básicos ya se dieron).

De mayo a octubre, conocía que la programación sería interrumpida por el beisbol y el Mundial. Así, formé el equipo de producción en los siguientes turnos:

De 6 a 10:00 de la mañana (cambió más tarde a 5:30 a 10:30)
De 10:30 a 13:00 hrs. (cambió más tarde a 10:30 a 13:30 hrs.)
De 13:00 a 16:00 hrs. (cambió más tarde a 13:30 a 16:30 hrs.)
De 16:45 a 18:45 hrs. (cambió más tarde de 16:45 a 19:00)
De 22:00 a 24:00 hrs. (Sin cambio después)

(Los cambios se registraron por alteración de programación y porque al no transmitir el béisbol, fue necesario incluir más programas)

La estructura de esos equipos se integró por un productor, un asistente y un auxiliar. Cada uno recibió un sueldo base mensual.

No importó el número de programas al aire, sino el horario. Sin embargo los turnos no fueron fijos, por los cambios de programación y las características de los mismos.

El equipo, además, contó con un Jefe de Producción (mas asistente y auxiliar) y dos asistentes de atención a invitados, programación y promoción.

El organigrama se elaboró de esta forma:

COORDINADOR DE PRODUCCION

JEFE DE PRODUCCION	Asistente
	Auxiliar
PRODUCTOR UNO	Asistente
	Auxiliar
PRODUCTOR DOS	Asistente
	Auxiliar
PRODUCTOR TRES	Asistente
	Asistente de Información
	Auxiliar
PRODUCTOR CUATRO	Asistente

Auxiliar.

PRODUCTOR CINCO

Asistente

ASISTENTE DE PROGRAMACION Y PROMOCION

ASISTENTE DE PROGRAMACION Y PROMOCION

SECRETARIA DE LA ESTACION

MENSAJERO DE LA ESTACION

Como todos recibiamos sueldo mensual fijo, a la hora de distribuir los ingresos en horas al aire, resultó que el productor de mayor sueldo (el uno) cobró en función de N\$0.90 por minuto al aire (menos de un nuevo peso), lo que es considerablemente bajo en cualquier perspectiva.

La ventaja del productor es que no depende que un programa termine al aire y, produzca lo que produzca, recibe un sueldo mensual.

Claro que un buen productor debía, al menos, ponerse de acuerdo antes con los responsables del programa y trabajar al menos una hora antes y una después del aire.

No es mi propósito demostrar que los sueldos de producción eran bajos (que sí lo fueron) sino presentar la idea de este proyecto con base en un fundamento que no podemos olvidar: el presupuesto.

El hecho es, continuando con el hilo de esta parte, que sabía que a corto plazo no se podía lograr un rating considerable (ni siquiera en las estaciones musicales de formulas "garantizadas" los resultados se dan rápido), que las ventas estaban aseguradas pero no eran suficientes para, tan sólo, igualar los costos, así que la opción para permanecer sólo podía estar -de inmediato- en el poder.

2. Sistema de coordinación de producción

Por lo expuesto hasta el momento, considero importante aclarar que la Coordinación de Producción (que implica coordinar y producir) debe tomar en cuenta todo lo anterior y ser un mini empresario. Aunque no es dinero de uno, hay que saber administrar o al menos saber llevar las cuentas de lo que se hace. En el caso específico de XEX, me encargué de administrar la estación (o llevé las cuentas) desde la compra de papel hasta los sueldos, pasando por el equipo técnico.

Un Coordinador-Productor no sólo debe fijarse en su empresa, la competencia y los programas en sí, sino en todo lo que sucede. El Coordinador de Producción es el responsable de todos los sonidos de la estación: voces, locutores, contenidos, anuncios, música, invitados, comentarios, llamadas al aire, llamadas del público, atención general, relaciones públicas, la información, la continuidad. Asimismo, administra o lleva las cuentas de los gastos, ingresos, ventas. Estructura la estación con una idea de producción, que se note algún cambio o al menos algo diferente.

El Coordinador de Producción, entonces, es el responsable de los sonidos, la administración y el estilo de la estación de Radio (o de televisión y cualquier otro medio). Repito, a fin de cuentas, este documento trata de mi experiencia laboral como Coordinador-Productor en la empresa RADIODOLIS, específicamente en XEX, "FRECUENCIA LIBRE" que transmitió al aire del 2 de mayo de 1994 al 31 de enero de 1995.

3. El Poder, como forma de competencia radiofónica

Con las bases expuestas, el camino viable era el del poder. El poder puede entenderse en dos vertientes: el poder interno en la estación y el poder fuera de la estación.

En el primer caso, ser "vocero oficial" (información, comentarios, opiniones) de la empresa y, en el segundo, que esa información, los comentarios y las opiniones, repercutiesen fuera de la estación.

Fernando Alcalá, en la junta de la que hablo, fue muy claro al señalar: "quiero que me citen".

Fernando Alcalá ha pasado su vida en los medios de comunicación. Hijo de un conocido periodista, llegó a dirigir el periódico "Avance", que fundó su padre. En Televisa, con una trayectoria de más de treinta años, ha estado presente en todos los procesos de la empresa desde la perspectiva informativa. Hasta el fin de XEX, "FRECUENCIA LIBRE", ocupó el puesto de Vicepresidente de Eco-Univisa. Ganador de premios, el más importante lo recibió en 1991, por ser la única persona en el mundo que pudo entrevistar a Sadam Hussein en la época del conflicto conocido como Guerra del Pérsico (actualmente es el director editorial del diario "Ovaciones"). Aunque nunca condujo un noticiero propio, trabajó en "24 Horas" como reportero, conductor de algunos programas informativos, formó parte del equipo de Guillermo Ochoa en "Hoy Mismo", en canal 9 fue el responsable del programa "Taller de Televisión" y, en los últimos años, trabajó para la empresa Televisa en Estados Unidos.

Sin embargo, aunque su trayectoria profesional ha sido intachable, en realidad la gente, el público, no se identificaba con el por algo específico.

Hasta cierto punto resulta lógico que gente de televisión pase a Radio, al ser Televisa una empresa de televisión (aunque originalmente todo empezó con Radio al inaugurarse XEW el 18 de septiembre de 1930). Por ello, no era de sorprender que Virginia Lemaitre, pasara de televisión a Radio, sin conocer a fondo este medio. Pero, como responsable y productora de muchas series ("Mexico Mágico", "De Mujer a Mujer", "Noche a Noche", "Mi Ciudad", "Semanario", "Incrédible", "Fantástico Animal", "'24 Horas" del sábado" -para ser la primera mujer en dirigir un noticiero-, entre muchas más) su trayectoria ha sido reconocida por el público.

Fernando Alcalá, por su parte, con una labor en la que nadie cuestiona su capacidad, se enfrentó al reto de dirigir una estación. Nombró tres coordinadores, uno de Producción, de Información y Redacción, y promovió el de Producción (a mi cargo) como el segundo mando en la estación. Cada uno fue libre de contratar a su personal: productores en mi caso, reporteros en información y redactores.

Desde el inicio, Fernando Alcalá, condujo el noticiero de 6 a 10:30 de la mañana, que en la última etapa (la programación base que presente Apéndice 3) fue de 5:30 a 10:30 hrs.

La emisión, que en realidad nunca tuvo un nombre particular y que se identificó como "Frecuencia Libre", se dividió en segmentos de noticias, corresponsales, economía, deportes, análisis del tema de actualidad, información internacional y cápsulas de ciencia y de aspectos urbanos.

Como ancla de la emisión, Fernando Alcalá contó con la colaboración en ese programa de Ricardo Garibay, Félix Cortés

Casarrillo, invitados y los conductores mencionados en la pantalla de programación (Apéndice 3).

Sin pretender (porque insisto, no es la intención del documento) calificarlo como conductor, director o administrador, (punto y aparte, el Coordinador-Productor debe conocer lo mejor posible las herramientas con las que cuenta), Fernando Alcalá, en primera instancia no representaba alternativa de poder en la Radio. Como se mostró en la encuesta de "Reforma" (Apéndice 5), prácticamente José Gutiérrez Vivó, es el conductor más reconocido en Radio. Gente de conocida trayectoria en televisión (porque Alcalá llegó de este medio) como el propio Guillermo Ochoa, José Cárdenas, Pedro Ferriz de Con, Joaquín López Dóriga, al menos en rating (que es la fuente principal en este documento) no han logrado despuntar.

En un documento preparado por la Gerencia de Investigación y Promoción de RADIODOLIS, basado en los rating globales de marzo de 1994 según INRA, en las estaciones noticiosas, entregado a su servidor el 11 de mayo de 1994, se observa claramente lo anterior (Apéndice 11-anexo H)

Como en los casos anteriores de INRA, Nielsen, "Reforma", la suma de todos no iguala la cifra de "Radio Red".

Una vez más se ve que, el conductor, por mucho nombre que tenga, no es garantía de poder; para lograrlo, el círculo se amplía. Para tener poder, mucho depende de lugar que se ocupe en una posición política. En pleno año de elecciones, fue importante fortalecer el sistema del gobierno. Dar (o pretender dar) apertura a las distintas fuerzas en pugna. Entre más de oye de "mi" como gobernante, candidato, ocupante de un puesto, garantizo más penetración.

Aunque podemos sintetizar el espectro informativo como "Red" y los demás, en el rango "los demás" está aproximadamente la mitad de la audiencia posible. Si gano puestos de poder entre los "demás", tengo oportunidad de lograr más público. La estructura es tan sencilla como "entre más te oyen (o ven, o leen) tengo más poder".

Quienes compiten, en un ejemplo comparativo, no académico, contra el "New York Times", no compiten por su público, por sus ventas, por su poder, por su influencia, sino por público, ventas, poder e influencia. En este sentido, no es cuestión de que me escuchen todos o más, sino que me escuchen sin importar los cuantos.

En el rating de personas en domicilio, de lunes a viernes, correspondiente a octubre de 1994, XEX, "FRECUENCIA LIBRE", tuvo de 6 a 7 hrs. un puntaje de 0.05 de audiencia, lo que significó que 1 de cada 97 personas que escuchó Amplitud Modulada, sintonizó la estación. Casi 40 veces menos audiencia que "Radio Red" (Apendice 9).

Siguiendo con los datos de octubre de 1994 de INRA, el 54% de los Radioescuchas de Amplitud Modulada de 6 a 7 hrs. eligieron "Radio Red", contra menos del 1% que prefirió XEX, "FRECUENCIA LIBRE".

Promedio de XEX de 6 a 11 hrs. 0.03 INRA octubre 1994

Promedio de "Red" de 6 a 11 hrs. 2.25 INRA octubre 1994

Es decir, 75 veces menos audiencia, según los rating (Apendice 9)

Con 40 veces menos auditorio de 6 a 7 hrs. y 75 veces menos en los horarios promedio globales de 6 a 11 hrs. (los más escuchados en Amplitud Modulada, según INRA), XEX, "FRECUENCIA LIBRE", nunca representó competencia para el líder durante los últimos siete años.

Para lograr un punto de rating, XEX, "FRECUENCIA LIBRE", hubiera tenido que aumentar en 33 veces su audiencia.

Aunque podemos sintetizar el espectro informativo como "Red" y los demás, en el rango "los demás" está aproximadamente la mitad de la audiencia posible. Si gano puestos de poder entre los "demás", tengo oportunidad de lograr más público. La estructura es tan sencilla como "entre más te oyen (o ven, o leen) tengo más poder".

Quienes compiten, en un ejemplo comparativo, no académico, contra el "New York Times", no compiten por su público, por sus ventas, por su poder, por su influencia, sino por público, ventas, poder e influencia. En este sentido, no es cuestión de que me escuchen todos o más, sino que me escuchen sin importar los cuantos.

En el rating de personas en domicilio, de lunes a viernes, correspondiente a octubre de 1994, XEX, "FRECUENCIA LIBRE", tuvo de 6 a 7 hrs. un puntaje de 0.05 de audiencia, lo que significó que 1 de cada 97 personas que escuchó Amplitud Modulada, sintonizó la estación. Casi 40 veces menos audiencia que "Radio Red" (Apendice 9).

Siguiendo con los datos de octubre de 1994 de INRA, el 54% de los Radioescuchas de Amplitud Modulada de 6 a 7 hrs. eligieron "Radio Red", contra menos del 1% que prefirió XEX, "FRECUENCIA LIBRE".

Promedio de XEX de 6 a 11 hrs. 0.03 INRA octubre 1994

Promedio de "Red" de 6 a 11 hrs. 2.25 INRA octubre 1994

Es decir, 75 veces menos audiencia, según los rating (Apendice 9)

Con 40 veces menos auditorio de 6 a 7 hrs. y 75 veces menos en los horarios promedio globales de 6 a 11 hrs. (los más escuchados en Amplitud Modulada, según INRA), XEX, "FRECUENCIA LIBRE", nunca representó competencia para el líder durante los últimos siete años.

Para lograr un punto de rating, XEX, "FRECUENCIA LIBRE", hubiera tenido que aumentar en 33 veces su audiencia.

Pero aún con esa desproporción, hay quienes te escuchan. Aún con no rating competitivo, no ventas por falta de rating y alto costo lo que nunca igualé inversión con resultados, el poder de ser parte de la Radio es amplio.

Cuando un funcionario quiere explicar "equis" cosa, se basa en el rating para ordenar sus llamadas; el hecho de estar en la "lista del poder", aunque sea en último lugar, representa una oportunidad de hacer poder: El poder del medio, el poder del programa, el poder del conductor y el poder que alcanzo con información, comentarios y opiniones.

4. El conductor en un noticiero de radio en una estación comercial

Hay una relación directa entre nombre-noticiero. No es descabellado afirmar que lo que se escucha de "Radio Red" no es "Radio Red", ni "Monitor", sino el noticiero de Gutierrez Vivo. Más o menos el mismo fenómeno de identificación sucedió con Fernando Alcalá, ya que en los estudios de mercado la gente se refería al programa no como "Frecuencia Libre" (cita 5) o "Frecuencia Informativa" (que en realidad era su título) sino como el programa de Alcalá. A pesar de ello, y que el conductor estaba al aire cinco horas, en realidad su participación escalonada de 5:30 a 10:30, era de solo 60 minutos.

Si de cada cinco minutos al aire tu conductor principal habla uno, es difícil lograr una identificación plena.

Con cierto poder intrínseco en el interior de la empresa, con una audiencia baja comparativamente hablando, el poder de estar al aire es mucho más fuerte que las cifras mismas.

Si bien XEX no logró en sus casi nueve meses al aire rating y ventas, sí alcanzó nombre por la promoción en prensa y televisión (anexo B). En esos nueve meses nadie citó a Alcalá, como fue su propósito, tampoco logró un lugar importante en la Radio, pero sí el poder de estar frente a los medios: informar, comentar, opinar. Decir lo que uno piensa, con las reservas del caso y sin juzgar los contenidos, las tendencias políticas o los propios intereses de la empresa, es tan importante que al salir Alcalá, al día siguiente, entró al aire una fórmula de XEX, ahora como "X 730 La Opción".

No es el papel comparar uno y otro porque entonces perdería la subjetividad, y al ya no formar parte del nuevo equipo, corro el riesgo de juzgar sin bases. Cada quien hace el esfuerzo que quiere, pero es importante, para quien se inicia y quiere conocer a fondo el medio, tomar las experiencias ⁸³.

En cifras, la nueva X puede mejorar lo hecho en "Frecuencia Libre", pero hay que estar preparados para conocer la empresa, conocer la competencia y los verdaderos alcances que se pueden lograr.

XEX, informativamente hablando, cumplió con creces el cometido. En pleno uso del medio, como promotor de la información generada en ese tiempo, ya se mencionó que no hubo nota que se dejara de lado.

No hubo algo nacional o internacional que no se cubriera en ese lapso. Nunca en la historia de la Radio una estación ha producido tantos programas, cifra que inclusive supera lo hecho por cualquier otro medio. Con un 90% de programas en vivo, superó a cualquier sistema de programación en Radio. Produjo el programa más largo de

⁸³ Al redactar este documento (mayo 1995) el rating global de "X 730 La Opción", bajó de 0.03 a 0.00

Radio de los últimos años. La única empresa de Radio comercial que hizo programas de contenido dirigido a los jóvenes.

Efectivamente los resultados no fueron por mucho los esperados y el fracaso de XEX como "Frecuencia Libre", se concreta a bajo rating, ventas nulas y el ejercicio del poder con limitantes de un conductor poco reconocido y sin experiencia en Radio. Sin embargo el hecho que continúe en una fórmula semejante, comprueba que si hubo poder como medio (algo como el medio es el mensaje) y actualmente con la nueva programación, si toman en cuenta la empresa, la competencia y una clara busca de metas, seguramente alcanzará algo.

Es importante definir las limitaciones, conocer el terreno y no olvidar que en un medio comercial, la venta es arma fundamental de resultados. Para ganar, hay que obtener más de lo que se invierte. Esa fórmula tan sencilla y práctica, no se aplicó en XEX por falta de planeación.

5. La planeación y programación

Al inicio de este documento nos referimos a la falta de dirección como uno de los motivos que provocaron el fracaso de la estación. La dirección no tomó en cuenta a la empresa como tal, no fijó metas con base en la competencia, no transformó los contenidos a pesar que se vislumbró desde un principio que en rating no dio resultado y no supo administrar con la fórmula mencionada. Pero lo que jamás debe hacerse es subestimar a los demás. El público, ese ente extraño de millones de rostros y millones de mentes, actúa con una ley fundamental: lo escucho (lo veo, lo leo) porque me gusta. El público, como tal, nunca

se equivoca. No puede. Quizas, influenciado por la publicidad (en Radio esto es muy relativo; la publicidad es para que los clientes, los patrocinadores, vean un respaldo de la empresa a su producto) ese público escuche una estación o un programa. Si le gusta, se queda.

En un día hay aproximadamente mil programas de Radio en el Distrito Federal, entre estaciones musicales, habladas y mixtas (que combinan música-contenidos en su programación habitual). En un 90% las Radiodifusoras programan las "24 Horas".

En la publicación de "Reforma" (anexo D) los encuestados respondieron escuchar Radio entre una y tres horas en un promedio de seis veces a la semana. Pero, en la práctica, no es común <programar> para un auditorio tan cautivo. Una gente de Radio, Ramiro Garza ⁸⁴, creador en su momento del concepto musical de "F.M. Globo", de "Estereo 102", de "Radio Mil", me enseñó lo que en algunos medios se conoce como "Sistema California". Según este, en Radio hay que programar alrededor de 20 minutos. En las estaciones musicales sería un desperdicio <programar> solamente melodías de éxito (por el simple hecho que no hay suficiente material para 24 horas de música) o bien canciones de catálogo. En el "Sistema California" -de veinte minutos- caben: una canción nueva, una de éxito, una de catálogo, una que está por salir, etc. En otra forma, se <programa> un canción con solista, una de grupo, una romántica, una alegre, etc. Desconozco si los demás <programadores> hacen su labor con este método, pero es muy fácil identificarlo en cualquier estación musical.

⁸⁴ Para mayor referencia, se recomienda la lectura del libro "La radio actual, qué es y cómo se realiza", de Ramiro Garza, Ed. Edamex, 1972.

Si tomamos como punto de partida mil programas diarios, las probabilidades que una persona escuche un programa (digamos "tu programa") es de 1 entre mil. Si hay potencialmente un auditorio de 20 millones de personas (poblacion del Distrito Federal y municipios cercanos), las probabilidades aumentan considerablemente, al rango de 1 en 20 mil.

El simple hecho de que haya alguien que sintonice "tu programa" es verdaderamente un éxito, ya que en "tu horario" hay al menos 58 opciones (las estaciones que estan en el cuadrante capitalino).

Si logras que al día siguiente esa persona busque "tu programa", significará un paso adelante. Si consigues que esa persona identifique "tu programa" por encima de los demás (que sepa el nombre, el tipo, la estación en que se transmite y el nombre o nombres de quienes participan) has obtenido rating. Si tienes rating, puedes "venderlo" y si lo "vendes" puedes asegurar la permanencia.

No es fácil pues, hacer que "tu programa" entre al gusto del público.

Para programar, quien esto escribe parte de lo siguiente:

- 1.- Imaginar que tienes dos personas que te escuchan: una que sabe perfectamente de lo que hablas y otra que desconoce el contenido del tema a tratar.
- 2.- Que esas dos personas solamente te van a escuchar entre 20 y 30 minutos (el Sistema California) continuos.
- 3.- Que las dos personas te escuchan por lo que se dice en el programa y no por como está hecho el programa.

4.- Esas dos personas nunca te escucharán porque el programa o la estación estén bien producidas. Sino que una buena producción puede ser motivo -indirecto- para que esas dos personas te sigan.

Saber por qué una persona escucha tal programa es un misterio. Las encuestas y estudios de mercado revelan algunas posibles respuestas: por lo que se dice, por quien lo dice. Hasta el momento no he sabido de alguna persona que escuche Radio porque el programa o la estación este "bien producida". Hay otras respuestas lógicas: la gente escucha tal programa o estación por algo en particular. La gente oye la estación de la hora (XEQK) porque quiere saber la hora. Sintoniza tal programa o estación porque le gustan las canciones. Pone tal programa o estación porque se identifica con el locutor o conductor.

Sin embargo, a la hora de los hechos, todo se reduce a lo que se dice o por quien lo dice (y generalmente por las dos cosas combinadas).

En las estaciones musicales, por ejemplo, yo parto de una premisa: el éxito dependerá en la medida en que las personas sepan la canción.

Cuando me ofrecieron participar en "Frecuencia Libre", realice un trabajo teórico de objetivos, una planeación del que hacer.

Para tener rating-ventas es preciso creer que tendrás rating-ventas y lo mejor es partir de una idea. Señale, paginas atrás, que un Coordinador-Productor debe ofrecer y partir de una idea. Prepare un documento teórico que dividi en dos fracciones (anexo I): Lo que se dice y lo que se oye.

Una definición particular es que la gente te escucha cuando oye lo que dices.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Para ello, señale como punto de partida:

LO QUE SE DICE tiene que ser interesante (que interese a esas dos hipotéticas personas).

LO QUE SE OYE tiene que ser diferente (sin que esto implique que esas dos personas lo sepan).

Es decir, el contenido será lo que se dice y lo que se oye.

En LO QUE SE DICE entra la información, los comentarios y las opiniones. Aquí identificamos a los Reporteros, Redactores, Colaboradores, Corresponsales, etc..

En LO QUE SE OYE a quien dice la información, los comentarios y las opiniones y la forma en que se dicen. Aquí caben la Producción (Responsable de los sonidos de la estación), los Conductores, Locutores, Investigadores, Promociones, Continuidad, Invitados, etc..

LO QUE SE DICE, en términos generales es el contenido escrito: Noticias, Guiones, Cables, Boletines y demás.

LO QUE SE OYE, es la forma en que se va a decir el contenido: Voces, Música, Cortinillas, Ritmo, Calidad de audio etc.

Entonces, la idea con la que se generó la Coordinación-Producción de la estación fue: LA GENTE VA A ESCUCHAR (oir lo que se dice) ALGO INTERESANTE EN FORMA DIFERENTE.

CAPITULO CUATRO: EL PROYECTO DE XEX, "FRECUENCIA LIBRE"

1. Etapas y naturaleza del proyecto

El proyecto XEX puede dividirse en varias etapas:

- 1.- La de inicio, donde no está aún todo lo necesario, y es factible de cambios.
- 2.- La del Mundial que abarco del 17 de junio al 17 de julio de 1994, donde los programas y la estación misma centraron su atención al evento; esto sin olvidar las noticias y programas.
- 3.- Ajuste de programación despues del Mundial
- 4.- La de una programación a defender a partir del 1 de septiembre.

Una cosa es que uno crea que tal programa va a funcionar o que tal conductor es el ideal, y otra es que den resultados. Por ejemplo, al inicio de XEX teniamos a dos conductores: Oscar Cadena y Carlos Ignacio. El primero, tenía que hacer un programa de servicio (captar quejas y resolverlas) y el segundo tenía que hacer una sátira cómica de alguna situación política, una variante del caricaturista del periódico.

Ninguno funciono por la simple razon (no se transforma la idea de no juzgar) que Oscar Cadena no dio servicio y Carlos Ignacio no hizo reir.

Ademas del cambio el primer dia al aire de Nino Canún que, como se explico, fue una de las tantas pugnas de poder que acabaron con la estación en su etapa de inicio (remitirse al Capítulo 1).

La programación que presente páginas atras entro al aire a partir del 1 de septiembre de 1994 (Apendice 3) y sus variaciones posteriores fueron muy ligeras.

Así entró en práctica el punto 4: Programación a defender, a partir del 1 de septiembre de 1994. La razón por la que de alguna forma insistí a la dirección a realizar cambios a partir de septiembre fue, en principio, porque ya no habría béisbol ni Mundial que interrumpiera drásticamente la continuidad (no puede existir hábito cuando al mes y medio de comenzar hay que transmitir más de cuarenta juegos de fútbol y tres horas diarias de béisbol), en segundo porque en mi experiencia de analizar rating, como ya lo mencione, septiembre es el mes de mayor auditorio. No hay una razón de peso al respecto, pero creo que coincide con el inicio de clases. Julio y agosto, por ser de vacaciones, representa menos público. Lo mismo sucede en diciembre. Entre mayo y junio terminan las clases y los estudiantes están en exámenes finales y no escuchan Radio con la misma asiduidad que en otros meses. Por último, después de cuatro meses al aire, ya pudieron evaluarse algunos resultados. En concreto, podía poner en práctica la idea de escuchar algo interesante en forma diferente, al estar completa la planilla de lo que se dice y lo que se oye.

El Coordinador-Productor no es un artesano-obrero que fabrica programas, tampoco es un artista que revoluciona lo que hace. Debe, en forma general, aplicar los conocimientos adquiridos tanto en la teoría (estudios profesionales) como en la práctica (experiencia). Una idea base crea objetivos y expectativas inmediatas. Ese 1 de septiembre de 1994, para quien escribe, fue el inicio en forma y fondo de XEX, "FRECUENCIA LIBRE". Con el triunfo del PRI en las elecciones, el panorama político -al menos- se vislumbraba claro, la nueva Vicepresidencia en manos de Ricardo Rocha no entraba al poder y era tiempo de hacer que la estación funcionara.

Todo lo que sucedió después: el PRI en pugna, el asesinato de Ruiz Massieu, la toma de poder de Ernesto Zedillo, marcaron una nueva estrategia de poder. El poder del medio está en función de quien puede emitir la información, los comentarios y las opiniones. No es cuestión que esos tres elementos estén bien o mal dichos, no fue cuestión de que lo que dice y lo que oye estuviera mal o no conviniera a los intereses de la empresa (Televisa-RADIOPOLIS) sino en estar en la jugada. Como señale en su oportunidad, no es prematuro afirmar que el fin de "Frecuencia Libre" estuviera marcado, desde el principio, cuando el nuevo gobierno entraría al poder. Fuera de especulaciones, no era extraño pensar que XEX fue una estación mas, que sirvió de foro para la etapa política que se vivía. Pero, al continuar, con un mejor o peor formato, tampoco es inconveniente señalar que puestas las cartas sobre la mesa, lo demás fue repartir el pastel. No fue tanto que Alcalá no conviniera a la empresa, sino que al estar un periodista al frente, Ricardo Rocha, este tenía que decir las noticias, los comentarios y las opiniones.

Algunos elementos de "Frecuencia Libre" como Luis Carbajo, Tomás Mojarro, continúan en la nueva X. El hecho que ahora este, por ejemplo, Federico Reyes Heróles al aire, es la misma circunstancia que en la época de "Frecuencia Libre", estuviera Ricardo Garibay. Que en la nueva X esté el periodista Rodolfo Guzmán, es lo mismo que en tiempo de Alcalá hablara Félix Cortes Camarillo.

Si el país no estuviera como está en el plano económico-político-social, lo más probable es que XEX -como fue el plan original- ahora fuese una estación musical "grupera"; si no hubiera entrado a la Vicepresidencia un periodista como Ricardo Rocha, escucharíamos

música. Pero el país vive actualmente uno de sus peores momentos históricos (al escribir esto el dolar está en N88.00, y se acaban de anunciar aumentos de precios a gasolinas (35%), gas y electricidad (20%), el IVA de 10 a 15%, y un raquitico aumento de los mínimos (10%)) y "yo", como poder mismo, quiero decir mis noticias, mis comentarios y mis opiniones.

No es casual, entonces, que en la nueva X esté al frente del noticiero matutino el maestro Alberto Barranto Chavarría, de reconocida trayectoria docente y periodística. Sin juzgar en lo mínimo su calidad, representa una forma de decir, que en la etapa de "Frecuencia Libre", estuvo a cargo del columnista del periódico "El Economista", David Páramo.

Con esos ejemplos, que pueden ampliarse, nos damos cuenta que la nueva X y "Frecuencia Libre", son lo mismo con diferentes nombres. Algunos tendrán más o mejor experiencia para comunicar lo que dicen, otros harán su trabajo mejor o peor en lo que se oye, pero en ambos grupos la pugna de poder es similar a la sucedida el primer día al aire cuando Alcalá despidió a Canún.

El problema fundamental es que si la estación estaba destinada solo para servir de foro en la etapa pre-electoral, al menos los segundos mandos (las coordinaciones de producción, redacción e información) no lo sabíamos. Como desconocíamos que al entrar Ricardo Rocha, él <armaría> su propio equipo.

XEX en su etapa de "Frecuencia Libre" simplemente terminó por la pugna de poder interno. Efectivamente, ni los rating, ni las ventas, fueron armas para defender y el alto costo fue el pretexto perfecto para terminar con el proyecto.

Entonces, lo que se explique de ideas y prácticas a funcionar, parten de los hechos mencionados. Ni sospechamos que el país estaría como esta, desconocíamos que solo fuimos una ventana pre-electoral y no medimos en su magnitud la pugna interna de poder Alcalá-Rocha.

El 1 de septiembre que entro la programación a defender, simplemente pensábamos en poner a funcionar la estación.

Por ejemplo, la meta como Coordinador-Productor de la estación era lograr a mediano plazo, un punto de rating en cualquier programa o barra de horarios. Para ello, quien escribe pensó en al menos un año al aire en forma continua. La base de la programación del 1 de septiembre de 1994, era ubicarse antes del 15 de marzo de 1995 (fecha original de inicio de los juegos de beisbol) arriba de los competidores seniores como "ABC", "Formato 21" y "Radio Mil" (cita 6). Del 15 de marzo al 1 de septiembre de 1995, fortalecer la programación matutina con la vespertina; es decir, seleccionar los mejores programas, crear una nueva oferta de emisiones, para situarse entre las primeras 10 estaciones al aire, con un rating superior a "Stereo Rey", "Radio Acir", y otras. En lo personal, puse como meta de trabajo ubicarse en marzo de 1996 en cuarto o quinto lugar en las estaciones de contenido despues de "Radio Reg", XEW, "Radio Fórmula" y "Radio Centro".

No hay que olvidar que estamos antes de septiembre de 1994, que suponía la continuidad de la estación, que sabía de su falta de rating y ventas, y que desconocía lo que antecedió a esta parte del documento. Los planes a corto y largo plazo, se basaron en el rating de INRA de agosto de 1994 (Apéndice 12). El comparativo se refiere al

horario de 8 a 9 hrs. que con 9.91 puntos de rating, fue en ese mes el más escuchado en las estaciones de A.M.

Con una programación semejante (información, noticias, programas hablados, música) esas estaciones eran las metas a vencer, en las diferentes etapas, en un lapso de septiembre de 1994 a marzo de 1996, para ubicarse en cuarto o quinto lugar en A.M. en estaciones de contenido; por lo tanto, la meta a perseguir eran más de 0.40 de rating en la mañana y más de 0.30 en forma global, aproximadamente lo mismo que se llegó a tener con Paco Huerta 85 en 1990 con mucho menos recursos de todo tipo (anexo A) en la propia XEX, para ubicarlo en segundo lugar dentro del espectro informativo (aunque muy lejos de "Radio Red".

En la época que dirigí XEX (jun.1990 a mar.1991) que tenía entre su contenido los programas del periodista Paco Huerta, en septiembre de 1990 se alcanzaron los siguientes rating (Apéndice 13).

Para el objetivo final: que un programa o una barra lograra un punto de rating, se requería más tiempo. Esto último fue la meta a perseguir y de ahí toda la teoría en torno a la estación.

Con metas perseguibles y hasta cierto punto factibles, descarté competir con "Red", Fórmula y XEW. Por el momento, no tenía caso perseguirlos.

Confíe, basándome en la experiencia de seis años, que las demás estaciones no variarían sus rating en forma drástica (el único "Radio Fórmula", ya comentado) así que esos números de agosto de 1994 serían la pauta para la búsqueda de rating.

85 Los programas de Paco Huerta se llamaron "Voz Pública" e "Inocente o culpable", y estuvieron al aire más de 7 años en XEW y XEX

Para octubre de 1994, el último registro de INRA en el poder, entregado el 21 de noviembre de 1994 (los rating se dan a conocer con más o menos un mes después) la estación marcó un ligero repunte.

El aumento provino en los horarios matutinos y a continuación presento un comparativo de agosto de 1994 a octubre de 1994, en la estación en los horarios de mayor audiencia de 6 a 11 a.m (Apéndice 14).

Aunque el global no varió en esos meses (agosto como antes de la nueva programación, septiembre como la nueva programación y octubre como último registro disponible que poseo), se nota un pequeño pero "alentador" aumento. En pocas palabras subir de 0.01 a 0.02, en números reales, fue aumentar al doble la audiencia de la estación.

En septiembre y octubre de 1994, además, la estación como XEX, "FRECUENCIA LIBRE", registro sus mayores puntos de rating, sin tomar en cuenta lo conseguido por transmisión de eventos deportivos; es decir, puntos de rating de la nueva producción (Apéndice 15).

Estos horarios, remarco, no contemplan rating mayores registrados desde mayo de 1994, ya que coinciden con transmisión de eventos deportivos contemplados desde mucho antes que iniciara "Frecuencia Libre".

No afirmo que esos "repuntes" de rating en algunos horarios se deban a la puesta en práctica de la idea de producción y al inicio de la etapa de rating, simplemente lo menciono como un hecho que el camino se marco para seguir las metas mencionadas en otras gráficas. Pero, estos números si marcaron la posibilidad de aumento. Un pequeño aumento, pero importante para quien hereda una estación con bajo rating.

2. Antecedentes inmediatos de XEX

Pionera en la Ciudad de México, como estación "grupera", XEX titulada "SUPER X SUPER GRUPOS 730", manejo este formato musical del 1 de enero de 1991 al 1 de mayo de 1994. Para febrero de 1994, estos fueron sus rating (Apéndice 16):

Aunque las cifras son muy superiores a los registros de octubre de 1994 (Apéndice 14), son inferiores a los marcados en septiembre de 1990 (Apéndice 13). Si alguien menciona que la musica "grupera" tuvo en XEX más éxito que el contenido, no tendrá una base fundamental.

Sin juzgar calidades, lo conseguido por Paco Huerta en septiembre de 1990 no ha sido superado por ninguna fórmula musical o de contenido

en XEX y por eso, a grandes rasgos, esos números representaron la meta a seguir de septiembre de 1994 a marzo de 1996.

Dejar fuera a Paco Huerta, significó que su público (segundo o tercer lugar en estaciones de contenido) se diversificó en otras estaciones como "Radio Fórmula", "Radio Centro" y quizás hasta la misma "Radio Red" (Apéndice 17):

La referencia que se hace de 6 a 10 a.m., además de ser de horarios con más rating en Radio de A.M., fue el lapso en que Paco Huerta estuvo al aire con sus programas "Inocente o Culpable" y "Voz Pública". Esta gráfica demuestra que el contenido en XEX llegó a ser alto (comparándolo con los registros actuales) y que el 0.49 de septiembre de 1990 aún no se supera en esos horarios (anexo A).

Se hace mención de septiembre de 92 (Apéndice 2) como la fecha en que la estación ocupó en octavo lugar de rating en A.M. con un promedio global de más de 0.30 (un tercio de punto); esta cifra como se recordará, se marcó como meta a realizar hasta marzo de 1996.

Estos números solo reflejan que hay que iniciar con una idea fundamental (decir algo interesante que se oiga diferente) en quien Coordina-Produce una estación e intentar objetivos fundamentados. Para cualquiera es fácil decir vamos al primer lugar. Sin embargo, es mejor buscar objetivos cuyas marcas ya se habían logrado. Como vemos en este apartado de antecedentes inmediatos, el objetivo final, era posible. A fin de cuentas, el por que de todo fue alcanzar y superar lo que se hizo en septiembre de 1990 de 6 a 10 a.m. y alcanzar y superar el promedio global de septiembre de 1992. Es decir, cifras alcanzables, números reales. Si XEX jamás ha estado entre las primeras

estaciones de A.M. en los últimos años, no hay por qué "soñar" que <ahora sí> se podría hacer algo.

La realidad es diferente pero conviene marcar parámetros de medición. Quien hace 2:40 en el maratón, no puede aspirar a una medalla de oro; pero continuar en la carrera abre la posibilidad.

XEX fue la primera emisora de noticias del país. El proyecto, elaborado y llevado a la práctica por Roberto Arredáriz, comenzó un poco antes que "Radio Red" (cita 7). La permanencia de ese formato, posiblemente, significaría comparar hoy equitativamente las dos emisoras.

3. Desenlace del proyecto

Quien elabore un proyecto de programa o estación de Radio no puede dejar fuera los números y las referencias del INRA, aplicada en este documento, porque son un recurso para basarse en cifras. Desgraciadamente, por lo menos en la empresa RADIOPOLIS, hay una falta de visión al respecto. Programas que salen y entran sin un pleno conocimiento. Como afirmé en su momento, el problema reside en que tanto un programa de Radio puede convertirse en negocio. En la caso de esta empresa, el negocio está en Radio, discos y revistas, fundamentalmente.

Es como si el fabricante de llantas tuviera el monopolio de las vulcanizadoras (no dudo que alguien lo haga): negocio total.

Los discos se ponen en Radio y qué mejor que tener tu propia estación para vender tus discos. Ya explique el caso de "Frente a la Vida" comparándolo con mi programa "En Confianza"; en el primer caso,

la emisión (con menos rating que la segunda en un proporción de hasta 3/4 de punto) genera negocio al ser el doctor Jaramillo un "vendedor" de casete. Ese tipo de programas de superación, sin juzgar su calidad o tendencias, se hicieron para generar el negocio de la venta de material auditivo. Pero, para "vender" eso, hay que tener un foro, y que mejor que tu propia estación radiofónica. Algunos otros conductores, al servir para vender revistas, lo único que hacen es cerrar el círculo. Ya mencioné que los rating de septiembre de 90 de XEW son superiores a los actuales en todos los horarios; pero no es casual que actualmente haya programas como "De Revista" que están hechos para "vender" revistas. Otro es "La Familia TeleGuía" que es un refuerzo de la propia publicación.

En RADIOPOLIS, el sistema Radio-Revistas-Discos debe producir una ganancia; algo completamente lógico ya que como empresa comercial, su objetivo es vender. La meta es vender únicamente; no importa el contenido, el formato, la forma y fondo de lo que se dice y se oye. Estar claros en esto, es simplemente fijarse una meta objetiva y clara.

La medición del éxito de un programa en RADIOPOLIS está en función de lo que puede repercutir como negocio. Si bien una estación informativa con noticias, comentarios y opiniones, aparentemente, no es negocio para RADIOPOLIS en función de material auditivo, discos y revistas, sí genera un poder que, como hemos tratado de explicar, está implícito en Radio, por encima de rating o ventas. Ser parte de los "demás", esa otra mitad que tiene aún menos rating que "Radio Red", como lo hemos mostrado en todas las graficas, sin importar la fuente de los datos, es mejor que no estar.

En realidad el fracaso de XEX, "FRECUENCIA LIBRE" (el mayor en los años recientes de la Radiodifusión) no lo es tanto si marcamos las directrices: No generó negocio para RADIPOLIS y no fue factible para compartir el poder.

Cualquier persona de Radio sabe perfectamente que con tan poco tiempo al aire (sobretudo si se toma la fecha de 1 de septiembre como de búsqueda de rating) ninguna estación de contenido puede lograr audiencia y ventas. Con la poca experiencia en Radio de la dirección, su falta de visión en estos puntos, al desestimar la empresa (RADIPOLIS) como tal, simplemente el no rating, la nula venta y el alto costo fueron argumentos ideales para su fin.

El rating estaba por iniciarse (Apéndice 14), la venta (por consiguiente) se lograría y los costos, simplemente, se bajan.

Al respecto, en diciembre de 1974, presenté a la dirección nuevos proyectos de programas (todavía no se desequilibraba la economía del país, al menos oficialmente), con formatos diferentes por bloques en vez de programas de media hora. Con ello se reducían los costos en más del 70%, se conservaba la programación de contenido pero con mucho menos personal.

Dos documentos avalan lo anterior:

El primero (anexo J), fechado el 6 de enero de 1975, firmado por el C.P. Javier Viramontes (Vicepresidente de Finanzas de RADIPOLIS) con el Vo. Bo. de Ricardo Rocha (Vicepresidente de Radio):

"Debido a las drásticas reducciones de presupuesto que se han originado como consecuencia del actual problema económico que atraviesa el país, necesitamos bajar al máximo posible los costos..." el documento (anexo) concluye que los programas No noticiosos

terminarían al aire el 16 de enero y que los noticiosos "permanecen hasta el día 31 de enero".

En ninguna de las 24 líneas del documento, jamás aparecen las palabras "rating" o "ventas", por lo que se infiere que XEX terminó su etapa de "Frecuencia Libre" por los "costos". Como es lógico suponer las frases "bajar al máximo posible los costos" y "reducir también el costo", era prácticamente posible.

La fórmula que se aplicó entonces fue conservar las nueve horas diarias de noticias de lunes a viernes y lo demás "llenarlo" con música "grupera", a cargo del director de programación musical Gabriel Hernández. En el escrito no se menciona que a partir del 1 de febrero de 1995, entraría la nueva programación de contenido. Si bien los costos altos de la estación (ya señale una cifra que sirve de pauta) podían reducirse, los cambios económicos —quizás— no hacía posible la realización de opciones y, por lo tanto, continuar con la política (ya referida) de poner discos en función de que se gasta menos con la misma ganancia (dijimos que si con discos la inversión es 1 y la ganancia 3, con el formato de Frecuencia Libre, la inversión fue 5 para obtener los mismos 3). Hasta ese momento la posibilidad de una nueva estación semejante no se vislumbraba oficialmente. En el documento, no se hace referencia alguna y solo se aclara que "El resto del horario quedará a cargo del Sr. Gabriel Hernández..." sin que se diga que sería temporal (hasta el 1 de febrero) ni que era momentánea su participación.

Sin embargo, otro documento (anexo K) varío el rumbo. Fechado el 25 de enero de 1995, dirigido por Ricardo Rocha como Vicepresidente de Radio a Fernando Alcalá, con copia a Emilio Azcarraga Milmo. Alejandro

Quintero y Javier Viramontes, . dice textualmente: "Desde hace más de dos meses se acordó con la Dirección de la estación que la entrega de la misma por parte de la actual administración sería el 31 de enero..." en sólo tres líneas se marcó la pauta: la decisión se tomó "desde hace más de dos meses", por lo tanto hablamos de, al menos, el 25 de noviembre de 1994. Mucho antes que entrara el nuevo gobierno, ya con Ricardo Rocha como Vicepresidente de Radio. Esto significa que en noviembre de 1994, el fin de XEX como "Frecuencia Libre" ya estaba marcado para el 31 de enero de enero de 1995. En ese tiempo, el director Fernando Alcalá, jamás nos advirtió de esta determinación. Nunca, al menos oficialmente, se nos avisó que no tendríamos que hacer más. En este documento de ocho líneas tampoco aparecen la palabra "rating" o "ventas" ni "altos costos", simplemente "se acordó con la Dirección de la estación". Tampoco se menciona que a partir del 1 de febrero entraría la nueva programación a cargo de Ricardo Rocha, aunque ya a esa fecha todos lo sabíamos.

Los documentos contradictorios, uno que marca "altos costos" y otro que habla de "acuerdo con la Dirección". Simplemente la pugna en el poder: Ricardo Rocha, al tomar posesión como Vicepresidente de Radio en octubre de 1994, dirigió su mirada a XEX: sería él y de él (y su equipo) el poder. Lo que se dice y lo que se oye, es decir el poder de informar, comentar y opinar, sólo sería de él.

Ninguna de las metas a perseguir y los trabajos realizados valían ya algo. Se tomó una decisión en noviembre y el fin se marcó.

XEX, "FRECUENCIA LIBRE", no fue negocio, cumplió con ser un foro pre-electoral y se convirtió en un espacio más para Ricardo Rocha.

Con todo esto, prácticamente lo anterior no sirve de mucho; sin embargo, como constancia de "memoria laboral" considero importante enfatizar las aportaciones -al menos al nivel de Coordinador- Productor- que intenté en XEX.

Ya aclarado el por qué terminé XEX como "Frecuencia Libre", lo que sigue es explicar mi idea para lograr que la estación funcionara. Lo que a continuación enumeraré se aplicó en la práctica y los resultados no pueden avalarse ni por rating ni por ventas. La estación, simplemente, cambió de mando por pugna de poder.

CAPITULO CINCO: IDEAS Y APORTACIONES

1. Hacia una definición del Coordinador de Producción, en una estación de radio comercial

Allá por 1928, Emilio Azcárraga Vidaurreta, tuvo la gerencia de una compañía productora de aparatos de Radio. El medio, como tal, nació un poco antes, en 1921, pero hasta esas fechas su desarrollo fue paulatino. El Sr. Azcárraga, preguntó "¿quién va a comprar aparatos de Radio si no hay qué escuchar?". Así de simple. El 18 de septiembre de 1930 nació XEW. Una estación de Radio para que la gente escuchara y, para hacerlo, compró los aparatos. Negocio completo: te doy el radio y una estación de radio. Veintiuno años después surgió XEW TV; en 1955 se fusionaron los entonces independientes canales 2,4 y 5, para crear Tele Sistema Mexicano, que con la inclusión en 1973 del canal 8, se convirtió en Televisa.

Desde su origen, la empresa marcó su objetivo: generar dinero. Esto se reduce a producir programas. Así como alguien produce latas o botellas o llantas o naranjas, Televisa produce programas de televisión y radio, entre otras cosas.

La gama crece cuando se fundamenta con el sistema lo que se dice y lo que se oye (y ve). Y aquí entran, por ejemplo, las noticias.

La noticia se da en función directa de los mecanismos de poder: apoyar a quien lo tiene.

Desde el 6 de octubre de 1980 hasta el 31 de enero de 1995 que trabajé ininterrumpidamente en Televisa, tanto en televisión como en radio, nadie, alguna vez, me dijo que esto o aquello no podía transmitirse. Debo ser franco al señalar que, por lo que a mi trabajo se refiere, jamás recibí censura de algún tipo.

Tampoco conozco a alguien que haya sido censurado, lo que no significa que exista o existan.

Esa censura incluye no sólo lo político o económico, sino todas las variantes de la información: espectáculos, deportes, cultura, sociedad.

Sin embargo, si existe una fuerte auto-censura, la que provocan quienes están al mando de un programa o una estación o un canal.

Es obvio que la información que se da en Televisa tiene, por mucho, aspectos criticables. Ahora mismo se transmite por canal 2 un programa de debate donde se analiza, en profundidad, un problema de violación de derechos humanos en Guatemala y su repercusión en Estados Unidos.

En términos prácticos, dudo que a alguien le interese ese problema; pero esto no significa, necesariamente, que no haya espacios para informar, comentar u opinar de los derechos humanos en México.

La información en XEX se dio sin censura y prueba de ello está la diversidad de opiniones. Entre el grupo de colaboradores de la estación, se oyeron comentarios de Tomás Mojarro, Ricardo Garibay, René Avilés Fabila, Carlos Monsivais, y muchos más, sin que alguno recibiera <señal>. Absolutamente nadie tuvo la orden de no poder hablar de tal o cual tema. Lo que sucedió con Nino Canún, no fue por algo que dijo sino, como ya se explicó, por una pugna de poder.

Lo mismo puede aplicarse en el caso Rocha-Alcalá. Nadie puede juzgar a la estación porque haya ocultado información; sin embargo si hubo pautas como la de informar, ampliamente, sobre la propuesta 187. Si algún tema se abordó con severidad fue ese, con la misma táctica que el programa aludido de televisión: ¿a quien puede interesarle? Si

bien la propuesta 187 afectó a una parte de nuestra población, es real que en Radio hay poca aceptación por lo que no se genera, informativamente hablando, en tu propia localidad.

Según pequeño "Larousse Ilustrado 1993", aviso es "noticia, consejo" con los sinónimos comunicado, y advertencia. La misma fuente define información como "reseña dada por un periódico, por la radio o la televisión". Para el "Diccionario de Sinónimos e ideas afines con antónimos, de Editores Mexicanos Unidos", informar y avisar son sinónimos: palabras de igual significación.

Sin embargo, en lo personal creo que hay diferencias en los términos.

Informar es darle forma a algo, utilizando la definición clásica de Aristóteles (384-322 A de NE).

Avisar, en su etimología, es dar a la vista.

Aviso un problema es ver un problema e informar un problema es dar forma al problema.

Noticia, por su parte, en el "Grijalbo Diccionario práctico de la lengua española", aparece como conocimiento que se tiene de algo. Noticia, en el estricto orden de la palabra, es llamar la atención.

En el ejemplo anterior, la noticia de un problema es <notar> <apreciar> <atender> llamar la atención de un problema.

No es, creo, lo mismo ver un problema, que atender un problema o que dar forma a un problema.

En el ejemplo clásico "el hombre que mordió a un perro", el AVISO se da en función del hecho, la NOTICIA en relación de llamar la atención, la INFORMACION en la forma en que se dice el hecho.

En la idea "decir algo interesante que se oiga diferente", lo que se dice es el aviso y lo que se oye es la noticia; así, escuchar como oír lo que se dice, es informar.

En ese orden de cosas, Informar es dar forma a lo que se escucha, dar forma a lo <que> se dice y <como> se oye.

Producir en este caso es hacer un producto.

Coordinar, en el "Grijalbo", es conjugar medios, acciones, etc. para un objetivo común. Una definición que podemos aplicar en este sentido es que coordinar es dar orden. Co-ordenar.

Tratemos, entonces de definir qué es y qué hace un Coordinador de Producción en un medio como radio:

En un primer orden el Coordinador de Producción en una estación de Radio es el responsable de los sonidos. Como se ha explicado, la diferencia entre Radio comercial y no comercial (para no etiquetar en cultural o institucional) está implícita en el objetivo que el Coordinador de Radio comercial no debe dejar de lado que cualquier programa y empresa busca una ganancia económica; esto, a mi entender, no significa que el trabajo pierda calidad. Tanto en lo comercial como en lo no comercial, hay programas buenos y malos. Sin embargo, las "exigencias" de ventas-rating y quizás de poder, son menores en una estación no comercial, cuyas premisas de producción son las mismas, pero con metas diferentes. Sin embargo, el trabajo teórico del Coordinador, es prácticamente el mismo en uno u otro tipo.

Sonido en "Grijalbo" es "el conjunto de sensaciones acústicas provocadas por las vibraciones sonoras". En física, es el conjunto de ondas que producen los objetos que vibran, generando una variación periódica de la presión en cada punto del medio de propagación.

En síntesis, el Coordinador de Producción es el responsable de lo que suena y lo que suena, lo que vibra, son las voces, la música, las palabras.

Intentémos poner orden a todos los conceptos, para llegar a una definición:

- 1.- Hago Radio para que lo escuchen
- 2.- Hacer radio es completar una idea en un tiempo determinado para decir algo que provoque una respuesta.
- 3.- Comunicar es dar un mensaje y recibir una respuesta. Para que haya comunicación debe existir un emisor-un receptor y una respuesta.
- 4.- Lo que se dice es el contenido
- 5.- Lo que se oye es la forma en que se da el contenido
- 6.- Escuchar es oír lo que dice
- 7.- Informar es darle forma a algo
- 8.- Avisar es dar a la vista algo
- 9.- Noticia es llamar la atención de algo
- 10.-Producir es hacer un producto
- 11.-Coordinar es dar orden de algo
- 12.-Sonidos es lo que suena
- 13.-Lo que suena en radio: voces, música, efectos, silencios
- 14.-El contenido, lo que contiene una estación de radio, son los sonidos. El contenido es lo que se dice y los que se oye
- 15.-En una estación hablada hay noticias, comentarios y opiniones
- 16.-El poder del medio está en función de las noticias, los comentarios y las opiniones.
- 17.-En una estación de Radio comercial hay que generar un producto viable a negociar

18.-Negociar es ofrecer un producto que se venda para obtener una ganancia. Una venta sin ganancia no es negocio.

19.-Empresario es el que está en una empresa

Entonces:

El Coordinador de Producción de una estación comercial de Radio, es el empresario de un negocio, responsable de ordenar los sonidos que hace un producto, cuyo contenido consiste en escuchar lo <que> se dice y <como> se oye, para dar forma a algo que llame la atención, con el propósito de provocar una respuesta, en un tiempo determinado, basada en cumplir con objetivo de una idea fundamental.

En el caso particular de XEX, "FRECUENCIA LIBRE", el objetivo fue partir de la idea: La gente va a escuchar (oír lo que se dice) algo interesante en forma diferente.

2. Decir algo interesante que se diga diferente

A partir de aquí surgió la idea -en la Coordinación de Producción- de XEX, "FRECUENCIA LIBRE". Un monitoreo del día que se escribe esto, puede servir de base para explicar esa "ideología", entendida ésta como la define Louis Althusser en "La filosofía como arma de la revolución": ideología = relación imaginaria con relaciones reales. Añade el científico "Afirmándose que esta relación imaginaria está dotada de existencia material" 86.

Recientemente casi todos o, en concreto, todos menos uno, de los 86 Toda mención de Louis Althusser, está basada en su obra "La filosofía como arma de la revolución", cuya referencia se explica en la bibliografía.

diputados del PRI en la Cámara, aprobaron el incremento al IVA (impuesto al valor agregado) de 10% a 15%. Durante los siguientes días a la noticia, algunos comunicadores intentaron explicar este aumento, señalando que fue del 5% y otros, que fue del 50%. Ambas partes tienen razón: efectivamente el IVA subió 5% que representa el 50% de la cifra anterior. Es decir, dos interpretaciones "ciertas" pero diferentes. Aunque las dos partes tienen "razón", es precisamente esta información (darle forma a algo) la que marca la <tendencia> del medio. Para quienes fue de 5%, parece que la noticia (llamar la atención de algo) no es tan grave; en contraste, para los que efectivamente "acertaron" en decir que fue del 50%, tal vez la forma de llamar la atención (informar la noticia) fue contraria al argumento oficial. Bien, mencione el monitoreo de hoy y considere conveniente marcar estas referencias. En "Radio Fórmula", por ejemplo, dos conductores, Eduardo Ruiz Healy y David Páramo (quien antes estuvo en XEX) simplemente señalaron que la medida fue la correcta, sin explicar en realidad el por qué. En Canal 13, el conductor del noticiero "Hechos", Javier Alatorre, entrevistó al diputado priísta Oscar Levin Copel, quien, a grandes rasgos, explicó que la medida obedeció a seguir "el mal menos peor". En la intervención, el periodista interrogó con las preguntas <que todos nos hacemos> y el invitado contestó lo que podríamos calificar como versión del PRI. Cuando se votó a favor del aumento, el PRI se "comprometió" a explicar el por qué de su decisión a pesar que sus representados (el pueblo que optó por ellos en las elecciones) no estuvieron de acuerdo.

Aquí el medio <cumple> con cuestionar a un diputado; el diputado <cumple> con avisar (dar a la vista algo) su opinión; sin embargo, el medio <invita> a petición expresa del invitado y el invitado acepta la invitación porque es "su deber".

Un circo establecido de antemano: el conductor de un programa "gana" la noticia en función de cómo quiere dar esa noticia. Le da forma -informa- (a través de preguntas y respuestas, reportaje, cápsulas, encuestas etc.) a algo que llama la atención -noticia- para dar a la vista -avisar-.

Si bien "llama la atención" que el IVA suba de 10% a 15%, en realidad esto no es noticia, sino el aviso de una decisión. "Aviso que el gobierno decidió aumentar el impuesto" sería la forma correcta de decir esto.

El hecho que se "diga algo interesante" va en función que el aviso me interese. Digamos hipotéticamente que en Honiara, capital de la Isla Guadalcanal del archipiélago Salomón, se descubrió petróleo. ¿El aviso es interesante? bueno, en función de los habitantes de ese lugar, quizás sí; pero, en función de Nuestro interés, no lo creo.

Decir (información o noticia o aviso) algo interesante, implica que me interese. Ese interés está relacionado; con el medio y con el público. Me interesa que este el funcionario tal para estar en la jugada del momento, para adquirir fuerza-poder fuera del medio y para que el radiodescucha confíe que estoy con él.

Uno, como audiencia, <creo> en relación con <el quien> me hace creer. La confiabilidad repercutirá en la aceptación del medio

(estación, programa, conductor) y, por tanto, en la formación del hábito; el hábito da rating, el rating da ventas, el rating y ventas dan permanencia (en teoría) y la permanencia me da poder (tal y como se explicó en páginas anteriores).

Althusser califica a los medios como Aparatos Ideológicos del Estado, es decir, "cierto número de realidades que se presentan al observador bajo la forma de instituciones precisas y especializadas" (op.cit. p. 109). Añade: "los Aparatos Ideológicos del Estado funcionan con ideologías" (op.cit. p.111). "La ideología dominante se realiza en los aparatos ideológicos del estado" (op. cit. p. 112).

Saber dónde está "tú" medio como AIE (Aparato Ideológico del Estado) ayuda a "comprometerse" con ciertas ideas.

Hubiera sido -fácil- apuntar como objetivo central: decir la verdad; sin embargo esa verdad no existe, sino hasta que se avisa de su existencia. Así, Raul Salinas de Gortari resultó ser el presunto autor intelectual del asesinato de Ruiz Massieu, hasta que alguien (el gobierno) nos dijo (avisó).

En algunas clases o cursos que he tenido la oportunidad de impartir en muchas instituciones (ENEP Acatlán, Carlos Septién García, Claustro de Sor Juana, ITESM Estado de México, Universidad del Valle de México Lomas Verdes y otras) hago esta comparación:

El guionista es quien compone la música y la letra de una canción.

El productor es el arreglista la canción.

El conductor es quien interpreta la canción.

La canción es el mensaje y en realidad es lo que se dice y para que se oiga diferente, uno se vale de un buen arreglo, de una orquesta y de un cantante.

Las <canciones> en una estación de radio musical resultan interesantes (que me interesen) en relación a que sepa la canción. Mi tesis al respecto es que el público escucha (oye lo que se dice) una estación musical si conoce y se sabe las canciones.

En esta línea de comparación, la <canción> es el guión y es lo que se dice (información-noticia-aviso); es la "noticia" en el término convencional.

Comparativamente hablando "como presupuse que <esas canciones> al principio no darían resultado en venta de discos, trate que <esas canciones> fueran interesantes, que le interesaran al medio y al público".

La idea básica de la XEX en el sentido de la Coordinación de Producción: "Decir algo interesante..." se formuló en tomando en cuenta:

- 1.- Somos un medio que cumple como Aparato Ideológico del Estado; en el caso de XEX: un foro más pre-electoral.
- 2.- La noticia (el hombre que muerde al perro) no existe como tal, ya que tiene relación con el <que> diga la noticia (por ejemplo, el gobierno). Por tanto, no "damos" noticias (llamar la atención de algo) sino avisamos (dar a la vista -en este caso, al oído- de algo que <alguien> dice. Por ejemplo: te aviso que subió la gasolina, te aviso

que mataron a Ruiz Massieu, te aviso que a Thalía le gustan los frijoles, te aviso que mañana hay un concierto de los Rolling Stones.

3.- La información no es noticia (porque no hay noticia) sino avisos por lo cuál se da forma (informar) a un aviso.

4.- Los avisos son los mismos (los ejemplos del punto dos) en todos los medios, ya que es el mismo (la fuente) ² quien los dice.

5.- Las exclusivas (decir algo que nadie sabe) no dan rating o ventas, sino credibilidad.

6.- Las primicias (ser el primero que dice algo) dan poder al medio hacia afuera.

7.- Lo interesante quiere decir que interesa a los demás (al medio y al público)

8.- El contenido (lo que se dice) es lo que da rating y en lo particular de XEX, como ya se dijo, se planteó el rating en objetivos a largo plazo (tener en marzo de 1996 un programa que tenga un punto de rating, que el global de la estación promedie cercano al los 0.30 puntos, para ubicarse en cuarto o quinto lugar en las estaciones habladas de A.M., después de "Radio Red", "Radio Fórmula", XEW y "Radio Centro").

9.- Como lo que se <dice> en todos los medios es lo mismo, en XEX lo que se dice se oirá diferente.

10.-Para que algo interese a los demás, aunque sea lo mismo que se dice, debe oírse diferente.

11.-La aportación de la Coordinación de Producción (hipótesis de este documento) a mi cargo, no está en lo que se <dice> sino en lo que se <oye> y eso debe ser interesante y diferente.

¿Cómo hacer que se oiga diferente lo que se dice, cuando lo que se dice es lo mismo?

2.1. Conocer la empresa

Antes que nada, hay que conocer el medio como lugar donde se desarrolla un trabajo. XEX en particular ha tenido una historia poco brillante. Como ya señalamos, la inauguró Alonso Sordo Noriega el 30 de octubre de 1947. Miembro de la planilla de locutores de XEW, Sordo Noriega pasó a dirigir la "Cadena de Radio Continental" y durante cuatro o cinco años, proyectó su propia estación. Pariente, amigo y voz oficial del presidente Manuel Avila Camacho, Sordo Noriega logró la concesión de una estación fronteriza en poder de un estadounidense. Con todo listo para salir al aire, en cualquier momento, se enfrentó al presidente Miguel Alemán Valdés, quien estuvo en el poder de 1946 a 1952 y, entre otras cosas, autorizó la expansión de los medios en el país, a tal grado que a él le tocó poner en marcha en 1950 la televisión. Sordo Noriega tuvo problemas con Alemán y este prolongó la puesta en marcha de la estación. Inclusive, en el evento de estreno, efectuado en el Palacio de Bellas Artes, el presidente no asistió y en su representación estuvo un funcionario de tercer nivel (se anexa en kct el discurso inaugural de XEX con la voz de Alonso Sordo Noriega). Aunque XEX nació para competir directamente contra XEW, curiosamente, muchos de sus elementos hoy son parte fundamental de la empresa

Televisa: Jacobo Zabludovsky, Aurelio Perez. También son fundadores de XEX, Pedro Ferriz, Antonio Anders, Fernando Marcos. En el terreno artístico, en XEX se dieron a conocer María Victoria, Cuco Sánchez, y otras personalidades tuvieron programas como Daniel Pérez Arcaraz, Madaleno, Luis Aguilar, Fernando Fernandez (al respecto se produjo un programa especial de aniversario que salió al aire el 30 de octubre de 1994).

XEX y Sordo Noriega no pudieron enfrentarse al monopolio de audiencia de XEW y el famoso locutor ni siquiera llegó al año (tal y como ocurrió con "Frecuencia Libre" 47 años después). XEX pasó a manos de Pemex y durante años no formó parte del gusto de audiencia y estuvo en el olvido, a pesar de tener la capacidad técnica para ser la estación con más potencia en el mundo, la primera en transmitir en A.M y F.M. y con un claro objetivo de competir contra "el grande". Fue hasta 1973 que XEX, ya como miembro de RADIODOLIS, tuvo cierta resonancia al ser la primera estación noticiosa del país; dirigida por Roberto Armendáriz, la estación ocupó la atención de muchos. También en esos inicios informativos, fue plataforma de lanzamiento de muchos jóvenes comunicadores de su tiempo, como el propio Ricardo Rocha, que veinte años más tarde llegó a ocupar el puesto de Vicepresidente de Radio. Como ya se explicó, durante los últimos años XEX ha sufrido cambios sustanciales en su programación y dirección. Por todo lo anterior, se sustenta que desde su propio inicio, XEX nunca tuvo, como XEW en su momento, alguna supremacía de auditorio. Considerada como "patito feo" de RADIODOLIS, en su propio origen está el jamás ser grande. La propia concesión como miembro de Televisa a manos de Romulo

O'Farril, representó a la estación estar siempre en segundo o tercer plano dentro de la propia empresa (anexo L).

2.2 Características de la estación

Cuando regrese a XEX como Coordinador de Producción, la estación tenía estas características:

-Cien mil wats de potencia

-Cobertura natural en el centro del país (la mayor de las estaciones de RADIOPOLIS y quizás la mayor de las estaciones del Distrito Federal (Al decir "cobertura natural" me refiero a que la gente prenda su radio, ubique el dial en el 730 y lo escuche, sin requerir de aparatos sofisticados).

-Enlace directo con la estación XELT en Guadalajara, miembro del grupo "Radio Comerciales", en manos de RADIOPOLIS desde 1993. Por lo que a la cobertura natural, se le añade la cobertura de Guadalajara en el 920 de la banda de Amplitud Modulada.

-Transmisión vía satélite a todo el país, a través del Morelos II, por lo que las personas con parabólica podían escucharla en cualquier región del país.

-Dos líneas telefónicas para la zona Metropolitana y dos servicios de lada 800 (gratuito) para las personas del interior de la República.

-Costos (anexo M) establecidos por tarifa, patrocinio por sección, patrocinio por resumen informativo, patrocinio por cápsulas.

-Sistema de comercialización* de 12 minutos por hora divididos en cuatro bloques.

-Plantilla sindical obligatoria de siete locutores en turnos de lunes a domingos

-Transmisión vía Cabina Central, sala de grabación de reporteros y cabina de grabación de programas, ubicado todo en Ayuntamiento 52 y una cabina de grabación en las instalaciones de RADICPOLIS de Tlalpan 3000.

-Plantilla de operadores para los anterior en turnos de 5 horas cada uno.

No todas estas facilidades técnicas estuvieron en funcionamiento desde el primer día, pero como ya mencioné, todo parte desde la puesta al aire de la programación del 1 de septiembre de 1994 (Apendice 3).

La estación como "Frecuencia Libre" inició sus transmisiones desde las 12 de la noche del lunes 2 de mayo de 1994.

2.3. Personal

Antes de ello, gran parte de la programación ya estaba decidida por la dirección y mi labor fue complementaria. Para ello, partí de la base de contratar conductores de radio, ya que la mayoría de la gente ya contactada, provino de otro medio: televisión o prensa.

Cada medio tiene sus características y en radio hay suficiente personal del medio para crear algo. Sin embargo, a nivel de producción, quizás por descuido de algunas instituciones, hay poca

gente que se especialice en este medio. La gran parte elige como medios de trabajo prensa y televisión, y a radio se le da poca importancia.

Precisamente por ello, gran parte de los asistentes y auxiliares contratados, fueron jóvenes sin o poca experiencia en el medio, ya que se pretendió crear una planilla de productores.

Esa planilla de productores, a la larga, podría funcionar en otras estaciones. Lo mismo sucedió con los operadores, ya que éstos venían de programar música y no es lo mismo tener una hora de canciones que una hora de programa con conductores, invitados, llamadas al aire y ediciones. La idea fue crear una generación de operadores útiles para este tipo de estaciones habladas. El mismo caso aconteció con los locutores, donde también se pensó en hacer un grupo funcional para estaciones informativas.

En términos generales, la estación salió al aire con un director, varios conductores, operadores, asistentes y auxiliares de producción, técnicos, locutores, sin experiencia alguna en estos medios.

Cuatro meses después, gran número de los anteriores, ya sabía algo de radio. Por ejemplo un auxiliar de producción, a estas alturas, ya sabía editar, llevar el tiempo del programa y realizar una serie. La gran aportación de XEX, "FRECUENCIA LIBRE" siempre fue su potencial humano en todos los sentidos. Salvo contadísimas excepciones, cada una de las personas trabajó más allá de lo requerido, siempre con profesionalismo y muchas veces con pagos verdaderamente mínimos. Un auxiliar que a los cuatro meses ya editaba, grababa, realizaba, tenía un sueldo diario de \$36.36 a precios de 1994. Con la pertenencia de la estación, muchos de ellos pudieron llegar a ser grandes productores

de radio y con esto quiero magnificar que no son productores de tele que pasan a radio o productores de cine que hacen series, sino productores de radio que hacen radio. Si en algo fue importante XEX, "FRECUENCIA LIBRE", y de lo cual estoy ciento por ciento orgulloso y de lo que soy responsable directo, es precisamente en esos jóvenes asistentes, auxiliares, co-conductores, conductores y productores, que nacieron en XEX. No dudo que muchos de ellos, en un futuro, sean los artifices de una estación radiofónica en toda la gama que implica esta expresión.

Por ello, sin mas compromiso que mi gratitud, a todos ello dediqué este documento de memoria de trabajo.

Sigamos con la línea de este trabajo. Es importante, en síntesis, estar plenamente ubicado en la estación, su historia, la empresa, el elemento técnico con el que se cuenta y el potencial humano. Con todo ello unido, no crear expectativas ilógicas ni actos de magia. Uno puede tener la mejor <canción> pero hay que saber dónde tocarla, quien la tocará y quien la cantara.

Con todo ello en las manos, establecer objetivos base y conocer a fondo lo que se puede hacer. No hay mejor sueño que aquel que podemos convertir en realidad.

2.3. Características generales

Como Coordinador de Producción de la estación, Productor General de los programas y segundo mando, es fundamental tener una idea clara de a dónde ir. Como recapitulación, en el caso de XEX, "FRECUENCIA LIBRE" (que pueden aplicarse a cualquier medio comercial) fueron:

- A) CONOCER LA ESTACION
- B) CONOCER LA EMPRESA
- C) CONOCER LA DIRECCION
- D) CONOCER EL SISTEMA DE TRANSMISION
- E) CONOCER LA COBERTURA
- F) TENER UN EQUIPO DE TRABAJO
- G) SABER QUE SE QUIERE
- H) SABER HASTA DONDE SE PUEDE LLEGAR
- I) SABER NUESTRAS VENTAJAS Y DEFICIENCIAS
- J) ESTAR BIEN UBICADO EN EL CUADRANTE, ES DECIR, CONOCER LA COMPETENCIA
- K) TENER CLARO CUANDO SE LOGRARA RATING Y VENTAS
- L) CONOCER A QUE PUBLICO NOS DIRIGIMOS
- M) SABER RECONOCER ERRORES Y CORREGIRLOS
- N) ESTAR PLENAMENTE UBICADOS DE LA FUNCION QUE TENEMOS COMO MEDIO
- O) CONOCER LA SITUACION HISTORICO-POLITICO-SOCIAL-ECONOMICA EN LA CUAL NOS MOVEMOS
- P) ADMINISTRAR CORRECTAMENTE
- Q) QUE CADA ELEMENTO SEPA PERFECTAMENTE QUE VA HACER Y COMO HACERLO
- R) SACAR PROVECHO AL TALENTO DEL CONDUCTOR Y SABERLO APROVECHAR
- S) TRABAJAR TODO EN FUNCION DE UNA META COMUN Y UNICA
- T) HACER LO QUE SABEMOS HACER

Bien, con todos esos elementos, origine algo para que la estacion se opere diferente y a continuacion explicare las aportaciones que en materia de produccion hizo XEX, "FRECUENCIA LIBRE",

3. Labor de Producción

Como primer punto, sabía que esas "diferencias" no generarían por sí solas rating-ventas-hábito-permanencia, pero sí que esas "diferencias" ayudarían a captar público. La intención es que la gente sintiera que la estación se oía bien aunque no la oyeran por eso. Es raro que alguien vaya a ver una película (inclusive la encuesta mencionada de "Reforma" (anexo B) señala que gran parte del público va al cine por los actores o la película, pero no por el director o la producción) porque este bien producida. En realidad, esperamos como público que la gente haga su trabajo simplemente; sin embargo, cuando decimos que tal película está bien, en realidad nos referimos a todos los elementos. Un buen diálogo requiere alguien que lo escribió, alguien que lo hizo y alguien que lo interpretó. Damos por un hecho que el fotógrafo encuadrará la imagen, que el sonido se escuchará y que la edición no tendrá brincos.

Creí entonces que al oírse diferente, el público captaría la estación.

Después que eso que se oiga <diferente>, que se oiga en realidad bien. Los niveles de audio, los micrófonos, la música, las voces, los efectos. Para oír bien lo diferente, se requiere no cometer errores: que la cinta A, por ejemplo, entre a tiempo, que no se oiga distorsionada, que no "salte" a nuestros oídos por fuerte o baja.

Para oír bien lo <diferente>, los elementos al aire deben escucharse a plenitud.

Es importante saber que para oír bien esas <diferencias> no hay horarios. Es decir, no toda la gente oye un programa desde el principio hasta el fin, sino que por la funcionalidad y variedad del

medio (58 estaciones de A.M. y F.M.) en realidad es difícil que alguien te elija. Como ya mencionamos, por el número estimado de programas, las probabilidades que alguien te oiga son de uno a mil o más.

Hay un viejo y conocido lema en los comerciantes judíos de Miami (a ellos se los oí, aunque en realidad todos lo deberían aplicar): "el que entre a la tienda debe llevarse algo, no importa lo que valga". Así, con esa "filosofía mercantil", considere en las <diferencias> que aquel que sintonizara XEX no podía irse y que se quedara para siempre. El hábito se crea cuando uno oye seguido tu estación y no que de repente "caiga" en ella.

Si el programa y su contenido son interesantes, entonces que lo interesante se oiga bien y se oiga diferente.

Decir algo interesante que se oiga diferente.

3.1. Labor del conductor

En las clases que he tenido la oportunidad de impartir, semejo el papel del conductor con el de un guía de turistas:

- A) Guía de turistas que critica lo que ve
- B) Guía de turistas que no sabe lo que ve
- C) Guía de turistas que sabe dónde está y a dónde nos lleva

El que conduce es precisamente el C, alguien que sabe a dónde va y nos lleva. Un buen conductor nos conduce. Un conductor no es pues, juez o pontífice o abogado o especialista. Un buen conductor debe saber lo que dice y estar plenamente informado de lo que habla.

La voz de un medio radiofónico es la base para que nos dejemos llevar como público. Ya no estamos en los tiempos en que esa voz sólo era alguien que hablaba bonito y con un tono agradable; las voces de hoy son de aquellos que dicen algo. Para escucharlo (oír lo que dice) hay que confiar en esa persona, creerle y hacerlo parte nuestra. Alguien que dice "rompido" no merecerá que le creamos. Alguien que no sabe qué canción sigue, no ganará la confianza. No todos los conductores de radio cumplen con ello e inclusive en XEX, "FRECUENCIA LIBRE", muchos no debieron estar ahí; pero, como ya dijimos, esto no es para juzgar sino para aportar.

Un buen conductor en radio requiere en esencia que su mensaje, que lo que dice, se oiga bien y traté que en XEX se oyera diferente.

Una "mala" voz es difícil de corregir, pero una buena conducción es parte de la labor de producción.

En páginas anteriores expuse ocho puntos (diferentes) que se oyeron en XEX. El objetivo de este trabajo es precisamente dar a conocer ello con el propósito de aportar algo a los medios. Este trabajo se realizó con base en esos ocho puntos ampliaré cada uno para explicar como se intentó cubrir la idea: DECIR ALGO INTERESANTE QUE SE OIGA DIFERENTE.

4. Propuesta General en las ideas y aportaciones del proyecto XEX, "FRECUENCIA LIBRE"

4.1. Disminuir costos

Aunque los presupuestos -aparentemente- ni se dicen ni se oyen al aire, ya establecidos todos los elementos, no podemos olvidar que

todos cobran y que los pagos están en relación con el trabajo. El caso de XEX requirió atención especial al respecto por sus más de sesenta programas. Efectivamente el gasto de la estación fue muy superior al de todas las estaciones de RADIOPOLIS juntas. Se mencionó antes el costo de un centésimo de punto de rating que en verdad haría, tarde o temprano, incosteable el ritmo de producción. Con la semejanza del principio, las naranjas, fue como elaborar el jugo más caro. Sin embargo, en la definición de Coordinador de Producción en una estación de radio comercial, lo primero que señalamos fue que es un <empresario...>, empresario en función que labora en una empresa, como cantante es el que canta. Analizar una estación desde el principio implica saber el destino del dinero. Como empresa privada, RADIOPOLIS, hace dinero y negocio con sus estaciones de radio y, tarde o temprano, XEX tenía que ser negocio para aspirar a su permanencia. Cubierto el aspecto político de ser foro pre-electoral, lo demás consistió en crear algo que funcionara. Para el 1 de septiembre de 1994, fecha que marco como el de la llamada <programación para rating>, ya había pasado las elecciones del 21 de agosto y se dio a conocer el ganador. El margen de votos al candidato del PRI, simplemente, en ese momento, representaba políticamente que seguirían las cosas como están. En aquel tiempo nadie imaginó la debacle económica del país y, mucho menos, en lo interno, la pugna de poder que se daría (para ser el mando de quien dice algo) entre Ricardo Rocha y Fernando Alcalá. En caso de presuponer ambas partes, seguramente este punto hubiera cambiado drásticamente desde el principio. Aún así, hice un sistema para que, al menos en producción, el gasto no fuera excesivo. Como podemos ver en el siguiente Apéndice, esa <diferencia> era sustancial.

De 5:30 a 10:30 hrs. el costo de programas al mes representó N\$153,604.00 y el de producción N\$9,880.00. Más de quince veces menos. De 10:30 a 11 hrs. el costo del programa al mes fue de N\$23,716 contra N\$947 del de producción, para una diferencia de 25 veces. De 5:30 a 11:00 hrs. el costo de programas sumó N\$177,320.00 y el costo de producción fue de N\$10,827.00. Es decir, dieciséis veces más.

El costo por día de producción fue de N\$492.13, que dividido entre las cinco horas y media de producción, da como resultado N\$1.50 el minuto al aire: la cifra más baja de cualquier medio de producción.

Mientras que el costo por minuto al aire de programas, fue de N\$24.42. Más de dieciséis veces que en producción. Esto, claro, sólo tomando como base los sueldos específicos de quienes participaron en esos horarios y programas.

En la página dos de tarifas (anexo M), correspondiente a las de secciones de 6 a 11 a.m. el minuto al aire de patrocinio fue de N\$648.00. Si el tabulador de patrocinio fue de 12 minutos por hora, de 6 a 11 a.m. hay cinco horas que multiplicadas por los 12 minutos por cada uno, da como resultado sesenta minutos comerciales: N\$38,880.00 diarios de 6 a 11 de la mañana.

El costo de los programas y de producción, sumados, de 6 a 11 de la mañana era de N\$8,552.13.

Entre 38,800 y 8,552 hay una notable diferencia: 4.5 veces. Pero esto significa que, si en lugar de vender 60 minutos comerciales, con sacar 14 minutos, los costos se cubrirían y se ganaría un pequeño extra.

Desde luego no quiero decir que esto era factible. En cualquier empresa privada, un margen de ganancia de 4.5 veces más, es, hasta

cierto punto. "normal". Sin embargo sí infiero que a pesar de los altos costos de programas, de la notable diferencia con los costos de producción, la "venta" comercial de tres minutos por hora hubieran bastado para mantener la estación con un margen pequeño de ganancia. Con esto sólo afirmo, porque los números son claros, que esos hipotéticos 3 minutos comerciales, siempre estuvieron presentes; en pocas palabras, la estación fue costeable. En el documento "rating" (anexo N) hay una más clara explicación de los costos.

Bien, como empresario, el Coordinador de Producción debe conocer esos márgenes de ganancia y costo. Si efectivamente esto último fue alto, en última instancia pudo reducirse. XEX no terminó como "Frecuencia Libre" por su alto costo de programas, sino por la pugna de poder. Como hice notar en los documentos de la empresa que dieron por terminado el proyecto (anexos J-K), en ninguno se mencionaron las palabras rating o ventas.

Pero, con todo ello, era fundamental crear para XEX un sistema que fuera barato, costeable y único. Y así nació la estructura por turnos.

Los turnos tienen varias ventajas: ahorro en costos, menos personal, mejor control de la producción, unificación de criterios entre un turno y el otro, y más disponibilidad de manejos de material.

Ante la imperante necesidad, surge las ideas y con ese sistema, que puede aplicarse a cualquier medio, los costos bajan considerablemente y aumentan las ganancias; con la ventaja adicional, que el personal cobra mensualmente un sueldo, no depende que un programa en particular termine. Ya explique anteriormente los turnos establecidos. Estos turnos son la base de las diferencias que

implementó XEX en su producción y son el punto de partida para crear algo <diferente>. En radio, como en cualquier medio comercial, la fórmula "menos gente con más calidad" es fundamental para crear un estilo propio. Las <diferencias> que abordo en esta parte del documento son a fin de cuentas un estilo y afirmo que XEX, "FRECUENCIA LIBRE", tuvo un estilo propio. Esas <diferencias> no implican ser "mejor" o "peor", y mucho menos a mí, su creador, le queda el juzgarlo como tal. El disminuir costos entonces, si tiene relación con DECIR ALGO QUE SE DIGA DIFERENTE, ya que ayuda a establecer un estilo propio.

Ahora bien, sin pretender defender la administración del director, es claro que quien cobra más, trabaja mejor. Un conductor que recibe una buena paga, se compromete con su labor y defiende su espacio. Como ya explique, en RADIOPOLIS los conductores y productores, no reciben comisión por la venta de espacios, ya que esta labor es exclusiva del departamento de ventas en Televisa. Este sistema "compromete" menos al conductor y lo hace dedicarse a conducir y no a vender. Y si bien hubieron muchos conductores que ganaron lo que todo el equipo de producción junto (Todo, absolutamente todo, el personal de producción, desde el Coordinador de Producción hasta el mensajero, cobrábamos menos diariamente que solo lo que recibía Manuel El Loco Valdez) no es regla fundamental que todos sean ricos o que todos reciban miserias. El simple hecho de cobrar bien por un trabajo es ganancia. Muchas veces se dijo que lo que cobraron los conductores de XEX fue superior comparandolo con otras estaciones. En principio no fueron todos y en segundo lugar, muchos conductores de otras estaciones superan los cobros porque tienen comisiones de ventas.

En concreto, disminuir costos en producción logró un <estilo diferente> y los costos en los programas, hicieron que sus elementos trabajaran a gusto.

4.2 Unificar criterios

Con más de sesenta programas al aire, fue importante crear un sistema que permitiera que la estación tuviera un sonido uniforme. El hábito debe establecerse a cualquier hora, ya que no sabemos cuándo el público decide escucharnos (oír lo que decimos). Aunque los horarios matutinos son los que tienen más audiencia según los registros del INRA, para un Coordinador de Producción, las 24 Horas del día de programación deben ser importantes y más si se pretende unificar criterios. Por ese estilo, el propósito fue que al sintonizar la estación, el público < sintiera > algo diferente y fuera más fácil la localización de la estación. Un problema en muchas estaciones de radio, es que a veces tardan mucho en decir dónde están. Muchas veces uno oye algo interesante sin saber ni dónde está, ni quién lo dijo. Por ser 58 los canales de transmisión, es difícil que alguien, de memoria, sepa exactamente el dial de la estación. "Atrapar" en ese sentido al público es muy diferente a otros medios. El reto fue que a la hora que se sintonizara la estación hubiera < algo diferente > que le permitiera al público saber dónde está. Con saber dónde está, es más fácil una búsqueda posterior de nuestros contenidos.

Por otra parte, sabía de la dificultad, ya enunciada, que las estaciones del lado izquierdo del dial tienen menos audiencia en A.M. Tal vez sea que en forma natural uno tiende a girar la mano hacia la

derecha. En A.M. un radio convencional tiene números que van del 530 al 1600, pero en realidad esos "números" son sólo ocho: 1600, 1400, 1200, 100, 800, 700, 600, 530. XEX está en el 730, por lo que está entre la banda 700 y 800 (Apéndice 18). Como podemos ver, XEX está entre dos estaciones sin rating, por lo que "heredar por error de sintonía" cierto público, fue imposible..

Siguiendo con la misma fuente, agosto de 1994, (Apéndice 19) estos fueron los resultados de las seis principales estaciones en audiencia:

Las seis estaciones juntas tienen una suma global de 3.21 puntos de rating y el global de agosto de 1994, según INRA, fue de 4.36, lo que significa que en ese mes las seis estaciones tuvieron como global el 73.62 % de la audiencia de A.M. el restante 26.38% se repartió entre las demás 27 estaciones de A.M.

Estas seis estaciones están en el <lado derecho> del cuadrante, si partimos del centro entre la banda -la más amplia- de 800 a 900. En cualquier radio convencional, que es el que tiene la gente, se puede apreciar esto.

Bien, sigamos con unificar criterios. Partimos del hecho que eso <diferente> debe notarse en cualquier momento y al estar en una banda (700 a 800 de A.M.) con poco rating, urgía que el público -muy poco aparentemente- al menos supiera que estaba en XEX.

Un encuesta realizada por elementos del equipo de producción el 20 de abril (12 días antes de salir al aire con XEX, "FRECUENCIA LIBRE") permitió crear un criterio (anexo B).

El primero fue ubicar un tipo de público (¿a quién le vamos a decir algo interesante que se oiga diferente?) y se estableció como

bases la gente de la Colonia del Valle, porque el tipo de contenido (estación hablada con información y noticias) requería de un conocimiento anterior de los hechos y se pensó en un tipo de auditorio de clase media, tanto en lo económico como en lo intelectual, con cierta preparación (nivel preparatoria para arriba), de clase media (propietario de una casa o un auto) y que esté al tanto de lo que sucede a nivel político-económico.

La encuesta referida no se realizó con un sistema perfecto de mercadotecnia y sólo sirvió de muestra. El cuestionario fue para saber que escuchaban algunas personas de la Colonia del Valle (conviene antes de partir con una estación crear un tipo de público. Por ejemplo, en XEW hicimos esto y el público tipo fueron mujeres casadas de cualquier edad, amas de casa).

Se realizaron 33 encuestas el 20 de abril de 1994 entre las 14 y las 18 hrs. con estos resultados:

- 1.- Estación más escuchada "97.7"
- 2.- Noticiero más escuchado "Radio Red"
- 3.- La gran mayoría escucha noticiero radiofónico diario
- 4.- El segmento más escuchado Político
- 5.- Conductor más escuchado José Gutiérrez Vivo
- 6.- La mayoría tiene auto
- 7.- La mayoría es soltero
- 8.- La mayoría tiene casa propia
- 9.- La mayoría tiene casa propia

Aunque el universo de la encuesta fue de sólo 33 personas, notamos que los resultados coinciden con las encuestas profesionales de "Reforma" y los registros de rating de INRA y Nielsen.

Para establecer los niveles económicos del radioescucha, según INRA (anexo O) se dividen los niveles en A/B, C y D.

El A/B Una a tres familias de cada cien

El C Entre 22 a 25 familias de cada cien

El D La mayoría de los cien

Siguiendo ese parámetro, el grupo "base" del público de XEX se ubicó en el grupo C.

Pero, para unificar un criterio, se partió de un tipo base de público:

-Profesionista (hombre-mujer)

-Estudiante (hombre-mujer)

-Nivel C

-Clase media con propiedades: auto o casa o ambos

-Tipo: habitante de la Colonia del Valle.

Con este criterio se preparó el contenido y la producción de XEX y para establecer un estilo, se unificó el siguiente criterio:

-Si una persona escucha durante 20 minutos una emisión, tanto en su casa, establecimiento (restaurante, consultorio, oficina etc.) o auto, debe al menos de saber dónde está, una vez. Es decir, saber que está en XEX en el cuadrante de 730, en el programa tal, con el conductor tal.

En ese sentido, con ese criterio uniforme, la producción de los programas se basó en la siguiente estructura:

TEASER CONDUCTOR (presentación breve pero atractiva del contenido)

ENTRADA INSTITUCIONAL DEL PROGRAMA (ya grabado, que tuviera nombre del programa, slogan del mismo que definiera en pocas palabras su tipo y nombre del conductor)

CONTENIDO (ya el programa en sí según su tema)

CORTE COMERCIAL (señalando antes el contenido después del corte: "después del corte tendremos una entrevista con..." y regreso del corte diciendo en breve lo que hace y quien es: "estamos con tal en el programa tal para el tema tal en XEX. "FRECUENCIA LIBRE"). Con dos cortes de 3 minutos cada uno por media hora, se estableció que los cortes se darían entre los programas, nunca antes de empezar la serie y nunca al terminar, y que ese corte se daría aproximadamente a los minutos 10 y 20 de cada hora: hora 10, hora 20, hora 40 y hora 50)

CONTENIDO

CORTE COMERCIAL

DESPEDIDA DEL PROGRAMA

SALIDA DEL PROGRAMA (ya grabada, con características similares a la entrada institucional)

Cada uno de los sesenta y tantos programas se produjo con esta estructura, de tal forma que se oyera diferente y con el mismo criterio. Este sistema puede parecerse a otros, pero en ninguna estación TODOS los programas son iguales. En XEX la estructura siempre fue la misma, de tal manera que cada programa tenía entrada, salida y cortinillas de corte ya grabadas.

Después de crear un estilo, establecer un público raíz y unificar un criterio (estructura) de producción, el siguiente paso fue mantener la continuidad.

4.3 Continuidad de las emisiones

Hacer un programa es <relativamente> sencillo y podemos hallar ejemplos en cualquier estación. Hacer una buena estación es verdaderamente más difícil.

Mantener un criterio es tomar el rumbo hacia algo, aunque estas <diferencias> propuestas por su servidor, no significan que se asegure éxito y mucho menos que sean recetas para seguir en todas las estaciones.

Sin embargo, si es labor de un Coordinador de Producción, manejar estos puntos con sus propias ideas y criterios. El sistema de programación de XEX, "FRECUENCIA LIBRE". (segmentos de 30 minutos cada uno, en su gran mayoría) implicó un trabajo mayor al de cualquier otro medio, pero aquí no importa la cantidad sino la calidad.

Uno de los objetivos, ya mencionado, fue el que al menos uno de esos sesenta y tantos programas, alcanzara el punto de rating, para llegar a un global general de 0.30, aproximadamente. Ese hipotético programa de un punto, podría presentarse a cualquier hora.

Si revisamos los rating (octubre de 1994) de INRA, de las principales estaciones en puntos y las de RADIOPOLIS, nos encontramos con ocho estaciones en A.M. y ocho de F.M. (anexo F). Los rating se marcan por hora al aire desde las 6 a.m. a las 12 de la noche, lo que da 288 rangos (los 18 horarios X las 16 estaciones).

Como vemos (remitirse al anexo F) sólo 30 horarios (el 10.41%) tienen más de un punto de rating.

De las 58 estaciones capitalinas, sólo 6 (10.34%) tienen al menos un programa con ese punto de rating.

De A.M. ninguna estación musical supera ese punto, y de las de F.M. sólo las musicales, ninguna de contenido con noticias y/o programas (aunque algunos programas son musicales, no se toman en cuenta para esta referencia).

Sola "97.7", con 12 horarios, tiene más del 4% de esta gráfica.

Ahora, incluyamos, todas las estaciones.

En total, de los 1044 horarios totales (18 horarios X 58 estaciones) sólo en 30 hay más de un punto. Es decir, el 2.8%. y sólo nueve de estos son de A.M. (1.16%)

Así que aspirar al punto de rating, es en verdad ambicioso (sólo uno de cada 100 horarios).

En global, en octubre del 94 (anexo F) sólo dos de las 58 estaciones ("Red" y "97.7") tuvieron de promedio más del punto.

Es decir, la probabilidad de tener un horario con un punto es 1 en 1044, por ello se estipuló el plazo meta de marzo de 1996 (casi 2 años al aire después). Para tener ese punto, había que "apostarle" a todos los programas y mantener la continuidad de la estación.

Ya establecidos el estilo (punto 2 de este capítulo) y el criterio (punto 4B), el siguiente paso es tener continuidad.

Para lograrla, se estableció la siguiente estructura:

: FIN DE PROGRAMA
: SALIDA DE PROGRAMA (ya grabada)
: LOCUTOR EN CABINA
: TEASER CONDUCTOR OTRO PROGRAMA
: ENTRADA INSTITUCIONAL (ya grabada)
: CONTENIDO DEL PROGRAMA

Este sistema impide que al terminar un programa y al iniciar otro, haya espacios comerciales. Esto, que aparentemente es muy sencillo, representa algo < diferente > en Radio. Normalmente, en otras estaciones, termina un programa-comerciales-inicio de programa. Si a esto le sumamos que a la hora gran parte de las estaciones identifican la estación, implica tener entre el último contenido del programa anterior y el primer contenido del siguiente programa, un espacio -sin contenido- de más de tres minutos. En términos generales, para recorrer manualmente el dial de una a otra estación en A.M. uno tarda un poco menos de dos minutos; si tenemos entre el fin de un programa y el inicio de otro una laguna de tres minutos promedio, el riesgo de perder al público se multiplica.

Así, la idea fue no dejar < descansar > al Radicescucha, en el sentido que al finalizar un programa, inmediatamente empiece otro. Esto todavía representó algo novedoso si tomamos en cuenta que el 90% de la programación de "Frecuencia Libre" fue en vivo; por lo que a nivel operativo, un conductor tenía que pararse para dar lugar al siguiente; esto representó todavía más esfuerzo en el caso de los programas con invitados, que era la mayoría.

Este sistema de continuidad, único en Radio y en cualquier otro medio, implica, < alargar los comerciales >.

Como ya dijimos en la estructura, los cortes comerciales se presentaban al minuto 10 de la hora: hora 10, hora 20, hora 40, hora 50. Si el último comercial del programa anterior entró a la hora 50 y duró tres minutos, y el primer corte del programa siguiente entró a la hora 10, quiere decir que de la hora 53 a la hora 10 (17 minutos), el público no escucha comerciales.

Si partimos de la teoría ya establecida del "Sistema California", en el cual la gente escucha un programa en 20 minutos (tiempo que tarda en promedio en trasladarse, tiempo que tarda en arreglarse, tiempo que tarda en cocinar) quiere decir que durante algunos espacios de XEX el auditorio no escuchó comerciales; si bien esto va en contra de las líneas de empresa, tener en ciertos horarios 17 minutos sin comerciales, da mayor continuidad a la estación y permite que el público escuche (oiga lo que se dice) 17 minutos de contenido de la estación y -si le resulta interesante y de su agrado- puede quedarse al día siguiente o en ese instante.

La continuidad también se marcó en el propio contenido. Como ya se mencionó, si el conductor antes del comercial dice en que va a continuar el contenido, es más factible que el público se <quede> a escuchar los comerciales.

Para <atrapar> al público uno tiene que tener claro el por que. En el caso de XEX la táctica fue a través de escuchar algo interesante en forma diferente. Pero sabemos que el contenido siempre es el mismo o muy parecido. En el día que escribo esto, gran parte de los contenidos (en diferentes estaciones de Radio, en un monitoreo general) se basó en el primer aniversario del asesinato de Luis Donaldo Colosio; bien que mal, mejor o peor, todos dijeron lo mismo, porque lo novedoso: saber quien fue (fueron) el autor intelectual del magnicidio, simplemente no se sabe. Palabras más, palabras menos, todos dijeron lo mismo y la diferencia radica en cómo se oyó. Sin pretender juzgar ni crear estereotipos al respecto, en el caso de "Frecuencia Libre", ese reto consistió en <irse diferente> todos los días en todos los horarios.

Además, con un sistema fijo de continuidad: termina un programa e inicia otro, se establece un estilo y a largo plazo, sin saber qué estación es, el objetivo es que el público la identifique.

"Pasear" por el cuadrante y quedarse en una estación es difícil. XEX, por los datos y causas referidas, ha heredado bajos rating, está en el lado izquierdo del cuadrante (Apendice 18), en medio de dos estaciones sin rating, sin hábito en el Radioescucha por tanto cambio, así que el público de XEX tenía que <atraparse>, esto es, crear nuevos Radioescuchas.

Por esa razón, en la programación de lunes a viernes se destinó diariamente una programación para jóvenes:

6:30 a 7:00 p.m. TUS NOTICIAS (único noticiero para jóvenes)

7:00 a 8:00 p.m. PLATIQUEMOS, SIMPLEMENTE PLATIQUEMOS (donde se abordaron programas para jóvenes y su problemática en todos los sentidos)

8:00 a 8:30 p.m. DEPORLEMICA (programa deportivo para jóvenes; es decir, no solo se habló de los deportes tradicionales, sino de expresiones deportivas "nuevas" para los nuevos deportistas)

8:30 a 9:00 p.m. FRECUENCIA JOVEN (donde los jóvenes a manera de debate, decidían el tema a tratar, según su propio interés)

Si nos basamos en 18:30 horas diarias de contenidos (lo que se dice y lo que se oye) porque el programa "Los Reves del Camino" de 00 a 05:30 hrs. era (sigue al aire) musical -grupero-, el espacio destinado a jóvenes (18:30 a 21:00) representó el 12.56% de la programación. El número puede resultar poco, pero en ninguna estación comercial hay tanto espacio para programas de contenido para jóvenes.

El hecho que jóvenes escuchen otros programas, no significa que este dirigido a ellos.

A lo que voy es que no todos los jóvenes "solo" escuchan (oyen lo que se dice) música en cualquier género; hay jóvenes que tienen problemas, gustos, aficiones, opinión, etc.

Al partir de una programación base, con un sistema de continuidad, con objetivos claros de programación, ampliamos el rango de <oír lo diferente>.

Claro que esas <diferencias> no son certeza, sino acto de fe: uno debe creer en ello o, al menos, intentarlo. Hacer lo que otros hacen es tan fácil, pero a alguien se le <ocurrió> ser el primero en presentar cortes informativos cada hora, ser el primero en programar tres canciones ligadas sin comerciales, ser el primero en hacer una Radionovela, ser el primero en transmitir desde la calle. Bueno, a alguien se le <ocurrió> ser el primero en hacer un sistema de continuidad que permite más contenido en el mismo tiempo. El resultado no puede medirse en "Frecuencia Libre" por sus escasos 9 meses al aire, porque sólo hubo continuidad en la programación en cuatro meses (del 1 de septiembre de 1994 al 31 de enero de 1995) y porque el público que escuchó lo <diferente> fue muy poco: 75 veces menos audiencia que Radio Red de 6 a 11 hrs, según INRA (anexo N).

En lo global, según el rating de INRA de octubre de 1994 (anexo F) -entregado el 21 de noviembre, más o menos la misma fecha en la que según el documento firmado por Ricardo Rocha (anexo K) "se acordó la entrega de la Dirección de la estación..."- "Radio Red" tuvo 107 veces más rating, "Radio Fórmula" tuvo 47, XEW 43, "Radio Centro" 25, que

XEX. Si el objetivo era más o menos acercarse a los 0.30 como global de rating, teníamos que aumentar 30 veces la audiencia.

4.4 Promoción estratégica

En una conferencia que impartí en el ITESM Campus Estado de México, a fines de 1993, con el tema "Publicidad en Radio", afirmé que la publicidad no da rating. El hecho se comprobó en XEX: en su momento, ninguna estación se promovió tanto. Anuncios en prensa, en televisión, espectaculares, llenaron los diferentes espacios.

Tan sólo en recortes de prensa: anuncios, críticas, boletines (RADIOPOLIS tenía un departamento de prensa, que generó información), se llegaron a contabilizar más de mil; un buen promedio de 3.6 notas de la estación, programas, contenidos, conductores, etc. diarias.

Si a ello le sumamos anuncios en T.V. tanto institucionales, como de los contenidos, tenemos entonces un buen número de impactos; pero esos impactos no se reflejaron en el rating.

Aunque nunca se hizo -curiosamente- una campaña estratégica, sí traté que los anuncios de prensa y T.V. empataran con Radio: en realidad, lo mejor es hacerlo al revés: de Radio a otros medios y con una planeación uniforme.

Por ejemplo, a nivel de "slogan", la estación tuvo varios:

EN X LUGAR DE LA RADIO -con el que se inició-

PRIMERO QUE TODOS, ANTES QUE NADIE -porque iniciaba sus

transmisiones en vivo a las 5:30 a.m., para ser el primero en Radio-

CUANDO LA X HABLA, MEXICO ESCUCHA -que, como ya mencionamos,

Alcalá se "fusió" del "Newsweek", que a su vez se lo copió al "Times"

de Inglaterra, que traducido es "lo que el "Times" dice lo sabe todo el mundo"-.

Pocos slogans han sido verdaderamente afortunados en Radio y han permanecido; quizás el más famoso, que por cierto ya no se usa ⁸⁷, es el de XEW. LA VOZ DE LA AMERICA LATINA DESDE MEXICO. Algunos otros como 6120 LA MUSICA QUE LLEGO PARA QUEDARSE, o la frase promocional de los espacios informativos del Núcleo Radio Mil SIN TENER LA VISTA FIJA, también resultaron con suerte.

Para crear un sistema diferente de promoción, en Radio, en el interior de XEW, sí se creó una estrategia.

La estrategia se basó en el llamado "reloj de programación; este reloj es la estructura de la programación en una hora y contó con espacios grabados y en vivo:

PRIMER CORTE (HORA 10) Identificación oficial de la estación (grabada)

SEGUNDO CORTE (HORA 20) Anuncio del contenido del programa siguiente (en vivo con locutor)

LOCUTOR EN VIVO (HORA 30) Anuncio del contenido del programa siguiente y presentación del programa que sigue "a la hora tal el programa tal con el tema tal, pero antes el programa tal".

TERCER CORTE (HORA 40) Anuncio de la estación de algún programa, un evento, una campaña (grabado).

CUARTO CORTE (HORA 50) Anuncio institucional del programa que sigue (grabado)

⁸⁷ Actualmente esta frase promocional regresó a identificar XEW.

Este sistema, que no es tan rígido como los de continuidad (punto 4.3) y de criterio (punto 4.2), tiene como objetivo que en los cortes, en los espacios de anuncios, se diga "algo" de la estación a nivel promocional.

Ese corte se llama "rompecorte" y aparece en medio del corte comercial; nunca al principio o al final, para que no parezca corte normal y haya una diferenciación con el anuncio de tal producto con la promoción de tal cosa de la estación.

Como ya mencioné, es importante ubicar al público en dónde está y como no sabemos cuánto tiempo nos escucha (el cálculo es de 20 minutos seguidos) hay que tomar en cuenta los cortes comerciales.

En síntesis, el Coordinador de Producción es el responsable de los SONIDOS de la estación, y esto incluye los comerciales: que entren a tiempo, que se respete la bitácora y los anunciantes estén satisfechos; al menos en RADIOPOLIS, solo XEX y XEW respetan sus tiempos comerciales y en una empresa privada es muy importante; no en vano hay quien asegura que una estación de Radio es aquella que presenta comerciales y en medio programas.

En RADIOPOLIS el tiempo comercial en A.M. (12 minutos por hora distribuidos en cuatro cortes) abarca el 20% de la programación.

Es decir uno de cada cinco minutos al aire son comerciales.

En esta campaña promocional, cada uno de los sesenta y tantos programas tenía su "anuncio" particular. Los anuncios se hacía con un criterio de Producción y de guión (los míos) por lo que todos los se oían similares (anexo P); para tener una constancia al respecto, los programas no pueden anunciarse según sesenta y tantos criterios. En la

Coca Cola por ejemplo. varían las frases, la imágenes, pero no el estilo y el mensaje.

Si tomamos como base la estructura (flexible) anterior, el hecho es que en cada corte se presentó una promoción de la estación.

Si cada hora había al menos cuatro "anuncios" de la estación, diariamente se escuchaban 96. Esos 96 tenían que ser diferentes con la misma estructura, de tal forma que el mismo anuncio no podía presentarse más de dos veces al día (a menos que se requiriera por algo muy especial) y al día siguiente los 96 anuncios tenían que ser diferentes; es decir si el anuncio del programa tal salió un día a las 7 de la mañana, al día siguiente salía en la tarde.

De tal forma, si alguien escuchaba la estación una hora diaria los siete días a la semana, en el mismo horario, oía 28 diferentes anuncios de la estación sin repetir.

Aunque la repetición es hábito, la constancia también lo es: todos los anuncios eran similares pero diferentes. Cada programa de los sesenta y tantos tenía su propio slogan, su propia identificación musical y su propio mensaje; pero todos los anuncios se hicieron con la misma música institucional de la estación, el mismo tono y el mismo estilo de los guiones.

Este sistema, por ser de su servidor, fue y ha sido único en los medios. Cada campaña de promoción es diferente.

Cabe aclarar algunos terminos. En RADIOPOLIS, publicidad es lo que se genera por afuera (los productos varios) y promoción es lo que se hace uno mismo. Aunque la técnica es parecida o hasta igual, conviene especificar esto, ya que puede variar en otros grupos.

Tanto la publicidad como la promoción, como ya dijimos, no da rating y tiene como función que el patrocinador esté contento. La promoción en prensa se hace para quedar bien con el patrocinador; en televisión para crear imagen y en Radio para captar rating.

Por ejemplo en una de las campañas (se cambiaron cada dos meses) se incluía un testimonial (fragmento) del programa a promover.

Con este sistema, basado en que alguien escuche el mismo horario (60 minutos) en una semana, escuchaba la promoción de la mitad de los programas de la estación.

Si, por el contrario, sólo escuchaba la estación 20 minutos, según el "Sistema California" tan referido, pero base de todas las <diferencias>, a la hora que sea, al menos escuchaba un anuncio de un programa diferente al que sintoniza.

4.3 Diversidad de contenidos

Para los antiguos ingleses, el Tánesis lleva las almas al cielo; para algunas civilizaciones prehispánicas, el paso al más allá es a través de muchas casas (que pueden estar en el cielo o infierno); para los Vikingos, la muerte llega por medio de un barco... todos los contenidos de estas historias -que son tantas como culturas hay o han existido- son "verdaderos" y forman parte de la historia de una región. El contenido, lo que se dice, depende del momento histórico-político-económico-social, que se vive en determinado lugar. Hace cuatro meses (en noviembre de 1994) nadie se atrevía a dudar de las "grandezas" que dejaba Salinas de Gortari; hoy, las mismas personas que lo critican,

lo insultan, se burlan de él, fueron incapaces de contarnos lo que hoy oímos.

Sin querer, allá por 1983, Televisa hizo un experimento (sin querer, porque ni siquiera lo supo). Resulta que tres equipos de diferentes programas fuimos invitados a una ceremonia de los "Voladores de Papantla", con la salvedad que se hizo precisamente en ese lugar de Veracruz. Los programas: "México Mágico", "Para Gente Grande" y "60 Minutos". Los tres equipos <tomamos> las mismas imágenes, entrevistamos a los mismos personajes y estuvimos en el mismo lugar al mismo tiempo. ¿El resultado? tres versiones completamente diferentes del mismo acontecimiento. Este documento es otro ejemplo. Aunque he intentado mantener la <objetividad>, la realidad es que si lo escribiera el Coordinador de Información, se referiría a las <notables diferencias> que implantó su equipo de reporteros. Otro claro ejemplo de cómo cambian las cosas, la tenemos con la propuesta 187 de California. Al menos en XEX, Fernando Alcalá dedicó durante semanas el espacio destinado a entrevistas, a conocer la opinión de diferentes expertos del tema; claro, todos estuvieron contra la ley. El día del voto, contrate a una reportera de Los Angeles, para que nos "cubriera" la información. Vía telefónica, en ese programa especial, llegamos a tener a la reportera en Los Angeles, el corresponsal de Televisa en Chicago, la opinión de un colaborador en la Ciudad de México, la voz de la corresponsal en Guadalajara.

RADIOPOLIS adquirió una central telefónica computarizada, que permite captar ocho llamadas al mismo tiempo en una terminal y transmitir simultáneamente entre cuatro y seis llamadas dependiendo de la capacidad del operador. Este sistema, único en México, además,

filtra las llamadas para escucharlas mejor. . nivela los audios telefónicos y sin que el conductor (conductores) mueva un dedo en la cabina, puede hablar con cuatro personas en el instante.

Bien, dije que tenía cuatro llamadas "amarradas" y al conductor (Fernando Alcalá), cuando, de repente, la corresponsal en los Angeles dijo: "la votación es a favor de la 187 en proporción de 3 a 1 y 3/4 partes de la comunidad hispana la aprobó". Nada más contundente: todas las campañas previas fracasaron en el amplio sentido de la palabra.

Para conocer la opinión de alguien sobre algo interesante, el mejor género es la entrevista y al respecto, desde hace tiempo hice lo que llamo Decálogo de la Entrevista, que consiste en:

- 1.- Todos son entrevistables pero hay que saber por qué
- 2.- Siempre hay alguien que sabe más que todos (sobretudo que nosotros)
- 3.- En una entrevista, lo importante son las respuestas no las preguntas.
- 4.- La entrevista no es una lucha, un juicio, un interrogatorio policial, un diálogo de sordos. La entrevista es entrevista.
- 5.- Hay que creerle al entrevistado (a menos que nosotros sepamos que miente y lo demostramos)
- 6.- En la entrevista, el entrevistador no sabe más que el entrevistado
- 7.- Una pregunta concreta deberá provocar una respuesta concreta
- 8.- En una entrevista hay un límite y hay que saberlo (no se puede preguntar TODO)
- 9.- El entrevistador no juzga, ni es juez
- 10.- El entrevistador no se debe involucrar.

Bueno, considero que estos 10^o puntos están claros. Cada quien puede tener su "verdad" al respecto.

Cuando enfrente la programación de XEX. "FRECUENCIA LIBRE", aún que algunas emisiones estaban claras en su objetivo, con sesenta y tantos, se corrió el riesgo de repetir contenidos.

Si bien hay un criterio de Producción, hay un estilo, hay uniformidad, estos términos no pueden repetirse constantemente. Para ello se ideó un sistema de programación donde un mismo tema no podía repetirse o abordarse, en al menos una semana.

La regla es muy sencilla: Coordinar a los Coordinadores. Aunque Coordinar representa dar a la orden algo, en el sentido práctico el Coordinador asume la responsabilidad de invitar. Con sesenta y tantos programas, hubo sesenta y tantos temas y, por lo tanto, cerca de sesenta y tantos invitados diarios (vía telefónica o que asistieran a la cabina).

Si se pretende establecer <oir diferente>, esto incluye Coordinar a los Coordinadores para no repetir temas. En una estación musical, por ejemplo, es común que escuchemos al artista tal (normalmente en promoción) en un programa del lunes a las 8 a.m., el martes a las 6 p.m. y el miércoles a las 9 p.m.; es decir, tres veces en tres días. En RADIODOLIS detecté que un invitado "paseaba" de una estación a otra en el mismo día.

Pretendí que eso no pasara en la estación y para ello se estableció una regla: el primero que invite (que nos diga el tema) tiene la prioridad.

Al contrario de la Producción por turnos, los programas se manejaron con coordinadores independientes (en realidad dependían del

conductor) por lo que había, más o menos, sesenta y tantos. No es definitivamente normal este número y mucho menos conveniente; pero lo que intento explicar en esta parte es que es importante destinar tiempo y personal a Coordinar a los Coordinadores y en el caso de XEX, se estableció una forma única y diferente en su género.

En la práctica esto no se llevo a efecto con la eficiencia que los demás puntos; sin embargo fue una de las aportaciones de XEX, "FRECUENCIA LIBRE", en lo que se refiere a Coordinar-Producir una estación de este tipo.

El Coordinador es un personal que está entre el conductor y el productor. Entre el que hace un producto y el que interpreta el producto. Entre el que <arregla> la canción y quien <la canta>. En esta semejanza es como el representante artístico, que ni canta ni arregla, pero hace que el cantante cante y el arreglista arregle.

Un Coordinador no produce (no hace) un programa y tampoco lo dice (lo interpreta, lo lleva, lo conduce). Esa "diferenciación" entre lo que se dice y lo que se oye, en realidad es más imaginaria que otra cosa. Cuando decimos que el objetivo en XEX fue "escuchar (oír lo que se dice) algo diferente". "Decir algo interesante que se diga diferente", en realidad se involucran todos los elementos; pero si alguien esta precisamente entre la frontera de esa línea imaginaria, es el Coordinador.

El Coordinador (el que da a la orden -no en el sentido de mandato-) es quien invita, hace o tiene el guión, proporciona datos, da forma a los datos (informa) e interpreta la intención del conductor con el productor y viceversa (para una definición del Coordinador de Producción, remitirse al punto 1 de este capítulo).

Si se hubiera permitido, y lo pongo en consideración como propuesta, lo ideal es formar equipos de coordinadores por turnos como el de los productores; de hecho, esa propuesta se presentó, entre otras cosas, para los mismos puntos de aquí: disminuir costos, unificar criterios, dar continuidad a las emisiones y diversificar los contenidos.

Un Coordinador de Producción, en realidad tiene que ver con los coordinadores y productores de programas. Por eso, es fundamental que los dos criterios estén en una sola dirección.

Dentro del organigrama de RADIOPOLIS está más claro: Director-Coordinador-Gerente-Jefe. Normalmente quien coordina también es responsable de programar una estación musical, promover la estación y manejar el personal de la estación.

En XEW fui Coordinador General y en XEX Coordinador de Producción; esta diferencia no permitió una clara responsabilidad en la promoción y la información; aunque en el punto cuatro se estableció la aportación en lo que se refiere a promoción y se logró en Radio, no hubo la sincronía que yo esperé (y propongo) en los otros medios: prensa y televisión.

Por ejemplo, en los días aciagos de la muerte de Ruiz Massieu, en prensa salió el anuncio de un programa de superación personal con Julieta Lujambio ("Vive Hoy"). XEX, "FRECUENCIA LIBRE", por ejemplo, ha sido el único espacio de RADIOPOLIS que se anunció en una plana en "La Jornada". Nunca se aprovechó directamente a ese público que lee noticias: si bien ya dijimos que el anuncio de prensa está dirigido al patrocinador, la necesidad de público en la estación obligaba a <captarlo> donde fuera y los lectores de "La Jornada" o cualquier otro

periódico eran una buena opción; sin embargo, esos errores evidentes de estrategia (no pretendo juzgar, los hechos son claros) afectaron la credibilidad de la estación ¿Cómo en plena convulsión política alguien habla de las bondades de la vida? El Coordinador General en realidad tiene que ver con la Producción, los programas, la promoción y la realización. Como Coordinador General de XEW, cada mes organizamos eventos con público según las fechas a conmemorar: día de reyes, día de los novios, la primavera, día del niño, día la madre, día del padre, etc. A cada evento se asignaba una promoción especial, dotación de regalos, artistas invitados, y más.

Dentro del organigrama de una estación como XEX, "FRECUENCIA LIBRE" había un director, tres coordinadores y dos jefes. Lo ideal hubiera sido tener un solo Coordinador, Coordinador General, que abarcara la Producción y la información.

Aunque lo explicaré en el punto ocho de las diferencias que aportó la Producción de XEX, "FRECUENCIA LIBRE" a los medios, la Coordinación de Producción implica generar contenidos (lo que se dice).

4.6 Centralización de servicios

Como responsable de los sonidos (definición concreta), el Coordinador de Producción, está involucrado en lo <que> se dice y <cómo> se oye. La gente idónea es la que <juega> a tu ritmo y estilo. Si lo que se dice es interesante y lo que se oye es diferente, entonces, se cumple el objetivo central de mi labor en XEX y base de este documento. Esta memoria de trabajo, es en realidad una propuesta para quien se

interese en los medios. Es curioso que una labor tan importante como Coordinar, no exista en ningun programa de estudios de alguna escuela de comunicacion. Se nos enseña a redactar, a producir, a conducir, a llevar a la practica las teorias, aprendemos de publicidad, de organizacion, pero nunca he visto en alguna institucion un curso -al menos- de Coordinar.

A traves de este conducto, sugiero que la Coordinacion, sea parte del programa de estudios, porque es una labor que se realiza en todos los medios (escritos y electronicos) y es una fuente de trabajo no explotada en su magnitud.

Un buen Coordinador (quince años de experiencia laboral me lo avalan) tiene relacion desde el guion hasta la ultima parte del proceso de comunicacion.

Para hacer una labor que se origina de una idea, de una palabra, hay que tratar de seguir algun lineamiento. En lo personal, me base en "Los Testamentos Traicionados" de Milan Kundera, libro que aparecio cercano al estreno de XEX como "Frecuencia Libre". Leerlo me permitio fundamentar una idea. Aunque el libro trata sobre la novela, sus <leyes> pueden aplicarse a lo que considero el primer proceso en la comunicacion: tener algo que decir.

Los puntos que contiene el libro (por su reciente publicacion) me parecen los mas cercanos a lo que es una Teoria Actual de Comunicacion:

- 1.- Desde las primeras frases, el libro descubre sus cartas.
- 2.- Suspender el juicio moral no es lo inmoral de la novela; es su moral.
- 3.- Si le place (al lector) acuse usted

4.- Los personajes son seres autónomos que se basan en su propia moral, en sus propias leyes.

5.- Las novelas deben aportar cambio a nuestra comprensión del hombre y a la forma; sino, corren el riesgo de ser consumibles en la mañana y perfectamente desechables por la noche.

6.- Las grandes obras sólo pueden nacer dentro de la historia de su arte y participando en esta historia

7.- El arte no debe caer fuera de su historia y con ello, conservar (para percibir) los valores estéticos

8.- Las grandes novelas están hechas para reiteradas lecturas

9.- El novelista que escribe una novela para ajustar cuentas (ya sean cuentas personales o ideológicas) está destinado al total y asegurado naufragio estético.

10.- No hay que tomarse todo tan en serio.

Este otro decálogo puede aplicarse a los medios cambiando los sujetos. Como sea, a lo que voy es que al menos en lo que se refiere a la Coordinación de Producción de XEX, hubo una idea clara a seguir y una teoría (de comunicación) base (por esto en la Bibliografía también se hace mención de textos de semiología de Umberto Eco y otros autores).

En otras ocasiones he comparado al Coordinador con el entrenador de un equipo de fútbol. Un buen entrenador juega con un sistema, lo defiende y corre el riesgo de ganar, empatar o perder.

Cuando uno es creador de una idea, persigue un objetivo, conoce el medio y la empresa, implícitamente se <diferencia> de los demás y aporta algo, con el riesgo de ganar, empatar o perder.

En XEX, "FRECUENCIA LIBRE" hubo claramente una idea, un objetivo, un medio, una empresa y si se ganó o perdió, no me toca decirlo.

Simplemente se aplicó el riesgo. Claro, quien no juega para ganar, está condenado a perder. Por eso cuando desmembramos los elementos para tratar de hallar una definición del Coordinador de Producción, lo primero fue "Hago Radio para que lo escuchen" (punto 1 de este capítulo). Dicho de otra manera, escribo para que me lean, hago televisión para que me vean y Radio para que me escuchen (oír lo que se dice).

El <que> se dice y <cómo> se oye, es el sistema de juego.

Para cumplir con el objetivo "decir algo interesante que se oiga diferente", he puntualizado ocho aportaciones en la Coordinación de Producción de XEX. En concreto, todas van a los mismos: establecer un estilo, unificar criterios, continuidad de las emisiones, promoción estratégica, diversificar contenidos y, ahora, centralizar servicios. En pocas palabras, llevar a todos los elementos a algo.

En la página dos (anexo I) de la base ideológica de la estación, está la palabra "servicio".

Ese servicio, servir algo, se amplió en servicio de información, contenido, Producción, (invitados), llamadas, colaboradores, conductores, promoción, continuidad, locutores, etc.

El Coordinador de Producción, como responsable de los sonidos, sirve a quien está en el medio.

Con tantos programas (y aún con pocos) hay que Centralizar esos Servicios. La más importante aportación de XEX, "FRECUENCIA LIBRE" es que todos los elementos y la estación, se <oyeron diferente> en la misma dirección.

Por ello fue importante crear una Jefatura de Producción, que en realidad es quien ejecuta todo lo que se ha mencionado. Si cada quien

hace lo que sabe y lo hace bien, pero cada quien a su manera, se corre el riesgo de ser una miscelánea. Aquí, todas las naranjas deben ser redondas, amarillas y con jugo.

A largo plazo, con el ambicioso proyecto de tener un programa con más de un punto de rating, posiblemente las fuerzas se encaminarían hacia fortalecer ese programa. Pero, como partimos del hecho que no sabemos cuál de todos los programas funcionará (lo bonito de este trabajo es esa incertidumbre), en un principio hay que apoyar a todos.

El simple detalle de centralizar el material (cintas, discos, kct's, etc.), el que todas las promociones tuvieran una música base, que la gran mayoría de los programas tuvieran a Alex Syntec como el creador de la música (él hizo los temas de gran parte de los programas), que los coordinadores tuvieran un Coordinador de sus invitados, simplifica el camino.

Para llegar a un lugar hay que seguir la misma vereda. Si cada quien va por su rumbo, posiblemente, haya alguno que sobresalga, pero aquí lo importante era <levantar> la estación y no uno o varios programas.

El error primordial de la dirección es que se dedicó a un programa y no a la estación.

La base de esto surgió del ejemplo de "97.7" .

Tanto "97.7" como "Radio Red" (Apéndice 2), han mantenido la preferencia del público en los últimos años.

¿Que es mejor? ¿Tener un programa con 3 puntos de rating o tener muchos programas con un punto de rating? (anexo F). En estos casos el resultado es el mismo y la táctica es diferente. En octubre de 1994,

según INRA, "Red" tuvo como global, de lunes a viernes, 1.07 y "97.7", 1.06.

Sin embargo las dos estaciones son diferentes. Como apreciamos en el Apéndice de los horarios con un punto de rating (Apéndice 20), de los 18 horarios de INRA (6 a.m. a 12 de la noche) en 12 (66%) "97.7" tiene más de un punto de rating y "Radio Red" supera esa marca en 5 horarios (27.7%).

Sin embargo, entre el horario con más y con menos rating hay diferencias sustanciales (Apéndice 21)

Con los ejemplos de "97.7" y "Red" (el de XEX fue de referencia) uno puede escoger entre tener un programa con mucho rating sin importar los demás o tener muchos programas con puntos semejantes; en lo que se refiere a XEX la táctica fue seguir a "97.7": tener muchos programas con el mismo rating. En "97.7", el locutor, el programador y el director, es el mismo. Siguen una misma táctica y un objetivo común. "Red", en realidad, es Gutiérrez Vivó de 6 a 10 a.m. El rating de 9-10 hrs. es de 2.04 y el de 10-11 hrs. 0.96 (anexo F), esa diferencia de 1.08 puntos, refleja que a quien escucha la gente es a Gutiérrez Vivó y no a "Radio Red". Si desde las 10 a.m. hasta las 12 de la noche, "Red" tuviera 0.00 de rating, su promedio bajaría de 1.07 a 0.57 (0.50 de diferencia); pero ese 0.57 supera el global de 0.47 de "Radio Fórmula" (2do. lugar en A.M.) o sea, de todos modos estaría en primer lugar.

Si "Radio Red" es una persona y "97.7" es una estación, en XEX .opte por tratar de ir hacia un rumbo: el mismo rating en todos los horarios (aunque uno llegue al famoso punto), un global de 0.30,

ubicarse en marzo de 1996 entre los seis primeros de A.M. y para ello, se llevo a centralizar los servicios.

En una forma dictatorial -lo admito- nadie dijo algo que no viniera de la Coordinación de Producción. Desgraciadamente la dirección tampoco entendió esto y se fue por su rumbo.

Este sistema diferente <no único porque se basó en "97.7"> sí lo es en las estaciones habladas. Nada más hay que escuchar "Radio Fórmula" un día, para darse cuenta que cada conductor dice lo que quiere y cada productor hace lo que sabe. Claro, ese sistema los mantiene en segundo lugar en A.M. pero ahí está clara la diferencia: la apuesta son los nombres: Guillermo Ochoa 88, Joaquín López Dóriga, Fernando Marcos, Hector Lechuga, Agustín Barrios Gómez, Angel Fernández, Maxime Woodside, Alfredo Palacios, y muchos más. Y no es casual que todos ellos salieron de las filas de Televisa.

Cada quien juega el partido según un sistema, pero también según los elementos. En XEX hubo nombres, pero no lo suficientemente fuertes como para equipararse a "Fórmula" y nunca hubo <ese nombre> que compitiera con Gutiérrez Vivo.

Por eso se creó un sistema de juego con elementos profesionales en su mayoría, a través de centralizar los servicios. Una aportación <diferente> de XEX, pero basada en lo que ya mencionamos: hay que conocer a la empresa y el medio. Hay que jugar al sueño en la realidad. "La ideología no tiene existencia ideal, espiritual, sino material" como dijo Althusser (op. cit. p.126).

88 Actualmente Guillermo Ochoa, ya no está en "Radio Fórmula"

Un Coordinador de Produccion debe conocer con quien juega. Esa fue una de las razones por la que, directa o indirectamente, influió en la contratación de algunos conductores.

Revisemos los horarios con más rating en A.M. en octubre de 1994

(anexo F) según INRA:

1.- 7-8 hrs.	2.99	Red
2.- 6-7 hrs.	2.76	Red
3.- 8-9 hrs.	2.55	Red
4.- 9-10 hrs.	2.04	Red
5.- 7-8 hrs.	1.42	XEW
6.- 8-9 hrs.	1.17	XEW
7.- 6-7 hrs.	1.08	XEW

El promedio de estos rating da 2 puntos, superior al de cualquier estación completa.

Y, curiosamente (no es curioso, pero sirve) esos siete horarios con más rating en octubre de 1994, según INRA, se dividen en dos estaciones y, concretamente, en dos conductores: José Gutiérrez Vívó (promedio 2.58) y Hector Martínez Serrano (promedio 1.22). El primero sale al aire de 6 a 10 a.m. ("Radio Red") y el segundo de 5:30 a 9 a.m. (XEW)

Los dos tienen la supremacía de la Radio en A.M. y los dos tienen dos semejanzas: llevan años al aire (Gutiérrez Vívó más de 20 años y Martínez Serrano más de 30) y los dos son de Radio: ni salieron de la tele ni de la prensa: llevan los dos juntos más de 50 años en Radio. La gente que escucha Radio en realidad escucha conductores de Radio.

De 6 a 7 hrs. el 74.7% de los Radioescuchas de A.M. oye a estos conductores.

De 7 a 8 hrs. el 52.8%.

De 8 a 9 hrs. el 37.5%

Los Radioescuchas no oyen conductores de tele que hablan en Radio, sino gente de Radio que dice de Radio y habla para Radio.

Esa fue la razón por la que incluyó en XEX, "FRECUENCIA LIBRE" gente que nació en Radio como Luis Carbajo, Roberto Sosa, Tomás Mojarro, Myryam Gutiérrez, Tita Gómez, Horacio Villalobos, y otros más (habría que sumar a Nino Canón, que salió de Radio a televisión).

La gente de tele como el mismo Alcalá, Adela Micha, Julieta Lujambio, jamás van a resultar: ni son de Radio, ni tienen nombre.

En el documento "Rating" (anexo N), entregado en su oportunidad a la empresa, el punto E de las razones del no rating dice: "Falta de credibilidad del conductor principal, Fernando Alcalá, por su poca experiencia en Radio".

Centralizar los servicios si bien fue una aportación en estaciones habladas, en realidad surgió de la necesidad. Correr todos la misma ruta y esperar que alguien despunte.

Cuando llegaron los primeros rating de la estación y todo marcó 0.00, dije -sin bromear- que era lo mejor, puesto que demostraba mi teoría: todos eran malos (los horarios) y vamos juntos hacia el mismo lugar. No era broma. Preferí ir de abajo (todos) para arriba. El tiempo no permitió subir lo suficiente.

La nueva X, la de Rocha, sin querer juzgar ni mucho menos comparar, sufre el mismo problema: está hecha por gente que no hace Radio. Esta condenada al fracaso y el tiempo me dará la razón.

4.7 Estructura básica

En "Obra Abierta" Umberto Eco **§10** escribe "cuando se habla de obra de arte, nuestra conciencia estética occidental exige que por 'obra' se **§10** La referencia está en la Bibliografía

entienda una Producción personal que, aun en la diversidad del placer estético que produzca, mantenga una fisonomía orgánica y evidencie, comoquiera que se entienda o prolongue, la huella personal en virtud de la cual existe, vale y comunica" (op. cit. p. 97)

Aunque este trabajo (publicado en 1962) Eco lo considera pre-semiótico y hasta incompleto, el párrafo anterior me animó a concretar la idea base.

Los términos:

Producción personal

Huella personal

Fisonomía orgánica

Diversidad del placer estético que produzca

Pueden aplicarse a un trabajo de comunicación, sin pretender convertirlo en "obra de arte".

El Signo, base de la semiótica, como sabemos (cita 8), combina el Significado y Significante de un elemento (me niego a hablar de objeto, ya que éste implica algo material y al decir elemento, pretendo incluir lo inmaterial)

El elemento tal produce determinada (as) imágenes acústicas.

El poder dentro de la emisión, radica precisamente en el saber llevar a efecto una respuesta.

Solo con una respuesta puede haber comunicación.

Sin embargo el <acuse usted> de Kundera, complicó el asunto: decir (sin juzgar) dejando la respuesta al público. Por otra parte, Althusser: "no dejamos de ser un Aparato Ideológico del Estado". Por tal: decimos lo que tenemos que decir.

Es un hecho que XEX, "FRECUENCIA LIBRE" funcionó como foro pre-electoral; pretender lo contrario es negar la propia hipótesis de este documento: hay que saber por que estamos haciendo algo.

En realidad, el no rating y las ventas nulas fueron lo de menos: con que una persona diga lo que digo, es suficiente.

Por otro lado "si todos dicen lo mismo" entonces hay que re-ubicar el camino.

Tratemos de llegar a algo concreto. Por ejemplo la frase "no tengo novio" que dice cualquier artista en cualquier entrevista.

- 1.- ¿A quien le interesa que tal tenga o no tenga novio?
- 2.- ¿Por qué "gasto" mi tiempo en preguntas de las que ya conozco la respuesta?: "no digo que tenga novio para que mis 'fans' no me abandonen" -me contestó (fuera del aire) una cantante -casada, con dos hijos-.
- 3.- ¿Qué respuesta genera saber que tal no tiene novio?
- 4.- ¿Puedo habituar a un público con estos contenidos?

En el <decir> hay un juego cuyas reglas están claras: TE VOY A DECIR LO QUE QUIERES OIR.

Decir algo interesante...y por tanto, que a ti (público) te interese.

La mayoría del público (según las encuestas) prefiere el entretenimiento. En cuestión de contenidos (llamémosles informativos) ya vimos, la hegemonía está en dos personas.

Revisemos de nueva cuenta el rating de octubre de 1994 (anexo F): Tres de las 6 primeras estaciones de A.M. en rating, son musicales; los seis primeros lugares en F.M. presentan música.

En síntesis: 9 de las principales 12 estaciones en rating son de música. Las tres restantes: "Red", XEW y "Fórmula", combinan entretenimiento con información y noticias.

Pero, la hegemonía sigue siendo de dos conductores (Gutiérrez Vivó y Martínez Serrano).

En "Radio Fórmula" está clara la preferencia del público; sus horarios con más ratings: 10-11 hrs. con 0.92, 11-12 hrs. con 1.09 y 12-13 hrs. con 0.94, estos son de los programas de Alfredo Palacios y Maxime Woodside (no tiene caso explicar sus contenidos, pero son de entretenimiento).

Entonces, al parecer, la gente oye en Radio algo que lo entretenga.

Supuestamente, todas las estaciones informativas iban a aumentar su auditorio por los acontecimientos del '94; desde el conflicto de Chiapas hasta la devaluación.

Sin embargo el rating dice lo contrario (Apéndice 22):

En octubre del 93 (anexo G), "Sonido 2" (música "gruperá") llegó a 4.35 de rating de 10-11 hrs. (más que las 6 primeras estaciones de A.M. juntas en el mismo horario y más que las 4 siguientes estaciones de F.M. con rating). No recuerdo en los últimos seis años, alguien que haya tenido tanto rating.

Bien, como apreciamos en la gráfica, entre las estaciones habladas, no hubo algún cambio significativo y en las musicales, salvo el "bajón" de "Sonido 2" en un año, las tendencias se mantuvieron.

Como no se dan los rating por días (a menos que se soliciten y la información sólo es para quien lo haga), cuesta trabajo valorar si eventos como el conflicto chiapaneco, el asesinato de Colosio, los juegos de México en el Mundial, el asesinato de Ruiz Massieu, las elecciones, la toma de posesión de Zedillo, la revelación del nombre de "Marcos", la devaluación y el estallido de la crisis, por sí solos, generaron más auditorio. Quiero suponer que sí (enero 1994 a enero 1995).

El contenido de las "noticias" (ya quedamos que son avisos) es generalmente "alguien dice que..."

En ninguno de los acontecimientos anteriores hubo respuesta en prensa: salvo la orden de aprehensión de "Marcos" que provocó que los periódicos se agotaran antes del mediodía, en lo demás, los puestos de periódicos permanecieron casi intactos.

¿Por qué el público <sólo gusta> de oír música?

Posibles respuestas:

Porque las noticias no le interesan...

Porque las noticias no se dicen para que se interese...

Porque sabe que las noticias son lo mismo...

Porque prefiere vivir sus problemas y entretenerse ...

Porque en realidad no quiere oír de lo que sucede...

En realidad, no conozco la respuesta. Puede ser cualquiera de estas o muchas otras o todas.

Así, con esto, saber que <tal> no tiene novio, resulta importante (quizas más) que conocer ¿por qué se devaluó el peso?

¿Las estaciones (por no mencionar prensa y televisión) programan entretenimiento porque es lo que quiere oír el público o el público oye entretenimiento porque es lo que le ponen?

Tampoco sé la respuesta. Creo suponer lo segundo, pero me inclino por lo primero.

¿Y entonces?

Se dice lo que la gente quiere oír.

Lo interesante radica en que a la gente le interesa, entonces lo que falta es que lo diga diferente.

La estructura básica de XEX, "FRECUENCIA LIBRE": que los programas no se desfasan uno al otro, que no repitieran temas, que haya un criterio de Producción, que exista un estilo, dar continuidad a las emisiones, promover estratégicamente y centralizar los servicios, es por sí, diferente, y esa propuesta es la aportación de la Coordinación de Producción.

Con ello se cumplieron las tres cosas que inspiraron todo: El sello personal de Eco, el no juzgar y acuse usted de Kundera y saberse Aparato Ideológico del Estado de Althusser: decir lo que la gente quiere oír.

Ese es el <secreto> (hipótesis) de lo <interesante>.

Y para decirlo diferente, me base en dos cosas:

- "Diversidad del placer estético que produce" de Eco.

Que se diga diferente, que se diga bien, que haya buen gusto, que haya uniformidad, que haya estilo, que haya una huella personal, que todas las voces digan bien lo que la gente quiere oír, que los tonos sean agradables, que se hable con ortografía, o sea, sin errores.

-"No hay que tomárselo todo tan en serio" de Kundera.

Puede ser que lo estetico sólo sea que se oiga bonito; prefiero afirmar que se oiga bien. Lo diferente es que todos: música, efectos, voces, palabras, sonidos, lo diferente que aportó XEX, es que TODO se oyó bien: DECIR ALGO QUE TE INTERESE QUE SE OIGA BIEN eso fue la aportación de XEX, "FRECUENCIA LIBRE" en la Coordinación de Producción.

4.8 Generar contenidos

El propósito: buscar nuestras propias noticias. Si noticia es llamar la atención de algo, llamar la atención de algo que te queremos decir.

Todos los días la Coordinación de Producción encontró noticias propias para que la gente oyera algo diferente.

En los espacios informativos de 14:30 a 16:00 hrs., 18:00 a 19:30 hrs. y 22:00 a 24:00 hrs., se presentaron entrevistas, notas, capsulas, avisos, diferentes al de otras estaciones.

Siguiendo la pauta de decir lo que quieres oír, se dio al público "otros algo" para que oyera diferente.

Así, oír diferente no solo es oír bien, sino oír otras cosas.

En cada emisión, la Coordinación de Producción, al menos en esos espacios (recuerden que no hubo tiempo suficiente), se oyo diferente, con otras voces, otros tonos, otra música, otra estructura, otro ritmo.

El Coordinador de Producción deber generar sus propios contenidos para demostrar que hay otras cosas de que hablar. Los temas son tan variados como lo que existe. En XEX se oyeron otras voces a las

convencionales, voces que normalmente no se escuchan en otros medios. Voces de gente inteligente.

Yo defino la inteligencia como el saber ejercer la libertad de elegir.

La Coordinación de Producción de XEX, "FRECUENCIA LIBRE" aportó en sus nueve meses al aire la diferencia. Nunca sabre si fuimos buenos o malos; si esas diferencias repercutieron en el rating o las ventas; si esas diferencias nunca se apreciaron.

A fin de cuentas, si el propósito fue "hacer otras cosas" y, en pleno cumplimiento, se lograron.

Quedarse con el "boletín oficial", el "chacaleo" de todos, la "entrevista de banqueta", es la fórmula más cómoda para hacer sin hacer.

Generar tu propio contenido es correr el riesgo: creo saber lo que a la gente le interesa y quien acepta el reto, corre el riesgo de lograrlo.

El "sueño" de hacer, crear, saber, es el secreto que mueve los hilos de la comunicación de masas

CAPITULO SEIS: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Durante 6 mil 600 horas -sin descanso alguno- un grupo de personas trabajó profesional y dedicadamente para convertir a XEX, "FRECUENCIA LIBRE" en una alternativa en el cuadrante.

Al paso del tiempo, posiblemente, la estación sea recordada como el más grande fracaso en la historia reciente de la Radiodifusión. Razones, sobran.

Para quienes trabajamos en la Coordinación de Producción, aportamos: DECIR ALGO INTERESANTE QUE SE DIGA BIEN Y DIFERENTE.

A lo largo de esta memoria del desempeño profesional, he querido aportar mi experiencia en un hecho real. Mis seis años en Radio los encamine al esfuerzo de hacer de XEX algo diferente.

Traté de aclarar que la pugna de poder interna provocó su fin. Posiblemente, en conclusión, sólo fuimos un foro pre-electoral. Quizás jamás tuvimos un director que creyera en sí mismo y nosotros. Tal vez nunca hubiéramos permanecido porque jamás generamos negocio para la empresa.

Pero, en cada una de las horas, el equipo de trabajo y quien escribe, dimos nuestro máximo esfuerzo por lograr ser.

Cada una de las clases en mi escuela como alumno y maestro, cada día de trabajo desde hace 17 años, están plasmados en este documento.

Posiblemente sí caí en juzgar y en prepotencias, pero siempre será grato sentirse orgulloso de lo que uno hace.

La lista es amplia y puedo omitir nombres: a todos los que trabajaron en XEX, "FRECUENCIA LIBRE", gracias.

Pude, a mi manera y según lo que se y aprendí, lo que Eco señaló en "Obra Abierta": "la huella personal en virtud de la cual existe, vale y comunica". Sí, existe, vale y comunica.

Saber qué actividades realiza un Coordinador de Producción en una emisora comercial, por su parte, puede servir para que en el futuro esta especialidad se incluya como materia en algún curso de la carrera.

Afirmo que soy un Coordinador y Coordiné la Producción de XEX, "FRECUENCIA LIBRE" para aportar algo. Lo hice con la plena convicción, con ganas, con experiencia.

Espero que este documento resulte aportativo, como experiencia, a quien lo lea.

A fin de cuentas, siempre es grato buscar ser diferente.

Al menos, en lo personal, estoy satisfecho. XEX me dio la oportunidad de intentar convertir un sueño en realidad.

Estas páginas, seguramente, carecen del necesario "tono académico"; sin embargo, atrás de cada idea, de cada aportación, de cada hecho, indudablemente está la aplicación de lo aprendido en la teoría y en la práctica.

Muchas veces he escuchado el mito "¿para que sirve la escuela de periodismo?" y puedo dar mi testimonio, real y convencido, que cada clase, cada maestro, cada libro, influyó sobremedida para hacer algo.

Si, la escuela, como tal, con sus limitaciones, sirve y nosotros tenemos obligación de servirla.

Por ello, pretendí "bajar" un posible tono <teórico-académico> a una realidad, con hechos que suceden -en este caso- atrás y dentro de una cabina de Radio. De ahí, "las naranjas", "los pantalones", "el fútbol", "los guías de turistas". En mi forma de entender y explicar las cosas, un ejemplo cotidiano puede ayudar a una mejor comprensión.

Sin embargo, no están fuera las teorías de comunicación ni las ideas, viejas o nuevas, que ha surgido y aparecerán.

De ahí, también lo <coloquial> y lo <reiterativo>.

Creo firmemente que estos elementos, no se contraponen al objetivo de este trabajo: decir lo que hice, cómo lo hice, por qué y bajo qué circunstancias.

En realidad, este documento podría partir de una pregunta: ¿Por qué terminó XEX, "FRECUENCIA LIBRE"? y la respuesta se daría en dos líneas del documento K.

Bajo ninguna circunstancia, con rating y ventas, hubiera continuado el proyecto.

Si fue el 31 de enero de 1995 o hubiera sido otra fecha, la circunstancia es la misma.

Pero, también creo que no hay que conformarse con estar, sino hacer, proponer, aportar, crear ideas. Y eso, a fin de cuentas fue lo que traté de hacer como Coordinador de Producción de XEX, "FRECUENCIA LIBRE". Y eso, también, es lo que intenté plasmar en esta memoria.

Valgan pues, esos "atrevimientos" del idioma, quizás poco académicos y demasiado simples.

Por otra parte, valga también entender que Radio es un medio actual, que no está en vías de extinción, que vive su etapa de mayor diversidad y calidad. Y por ello, me permito incluir (anexo R) un artículo que escribí para la revista "Radio Tips", sobre la nueva Radio.

Pero, sobretodo, aquellos que alguna vez han estado en una cabina, sabrán que mientras exista la emoción de decir algo en un micrófono y que alguien te oiga, prevalecerá la oportunidad de ser

diferente. Cuando esa emoción subsiste y está presente en cada momento de esta actividad, habrá sueños que se hagan realidad.

CITA 1

La referencia del libro "La Meta" surgió cuando me di cuenta que los ejecutivos de RADIODQLIS, tenían en sus escritorios esta obra. A decir verdad muchos empresarios leyeron a este autor (la referencia completa está en la Bibliografía) que propone simplemente que "la meta es vender".

Pero el concepto "vender" lleva implícito un sistema

Las "nuevas ideas" prevalecen hacia un neo-liberalismo que en realidad es regresar al <individualismo> de fines del siglo pasado. La orden es "Sálvese el que pueda" y hay que estar muy atentos a esta "nueva filosofía".

Cada día, el "hacer" y "ser" se está transformando en "tener" y bajo esta circunstancia, la ley es severa: "tener a costa de todo".

Puede ocurrir que estos "nuevos conceptos" nos lleven al conformismo y a la ruptura de la creatividad. Ya Alvin Toffler en "La tercera Ola" (la referencia está en la Bibliografía) en 1980, señaló "Otras sociedades han destacado no la integridad o unidad del Universo, sino su división. Han considerado la realidad no como una entidad fusionada, sino como una estructura construida de muchas partes individuales" (op. cit. p.119).

Por ello, repitiendo la conclusión de Alvin Toffler "la responsabilidad del cambio nos incumbe a nosotros" (op. cit. p.425).

Radio, como cualquier otro medio, sobretodo si a Producir (hacer un producto) se refiere, representa (o debería) una labor de creatividad. Esto, aludiendo a Umberto Eco, nos lleva al concepto de "lo artístico".

Por lo tanto, hay que saber las reglas del juego (vender) en un medio comercial, pero arriesgrase a crear. De ahí, la importancia porque se incluyan también en los programas de estudio de la carrera, elementos que nos permitan conocer los mecanismos que mueven al mercado.

Tal vez la fórmula "vender" con algo "bueno" sea una aportación que las futuras generaciones de egresados, deben contemplar.

CITA 2

No conozco alguna referencia bibliografica que mencione esta palabra de "inmediación", definida como "calidad de inmediato".

Lo inmediato es el "ahora mismo", lo mas cercano, lo próximo. Las nuevas tendencias en comunicación, van encaminadas a la rapidez, a lograr resultados, en el corto plazo.

Radio es un medio inmediato en el sentido que la respuesta del auditorio se da en forma cercana, sobretodo si lo comparamos con televisión, prensa o cine. Quizas su mas cercano "competidor" sea el teatro.

Lograr una respuesta "inmediata" debe ser el sentido, el objetivo, de quien hace Radio. Cuando las cosas no salen bien al principio, es difícil que se logren despues.

Lo "inmediato", como objetivo, debe perseguirse desde un principio. Esto refleja tambien el compromiso, indeludible, de acercarse más a la credibilidad.

En Radio, no hay tiempo para equivocarse y el público exige mayor integración entre quien le habla y quien lo oye. De ahí, tambien, la base del concepto "decir algo interesante que se oiga bien" (punto 2 del capítulo 5).

Despues de un día de ensayo (1 de mayo de 1994), a las 6 de la mañana del lunes 2 de mayo entró Fernando Alcalá "al aire" con el noticiero y al presentar la primera nota, el operador se equivocó de "cartucho" y entró otra nota. En ese momento, de inmediato, se sentaron la bases de una serie de errores que nunca terminaron.

Lo inmediato requiere, mas que nunca, que las nuevas ideas surjan y, con ello, mayor y mejor preparación.

En realidad, la base teórica de este documento se basa precisamente en lograr una excelencia inmediata y constante.

Logrado o no, este concepto, como propuesta, debe analizarse más a fondo y crear comunicadores que respondan a esta necesidad.

No es cuestión de ser el "más rápido" sino el que mejor haga las cosas inmediatamente.

CITA 3

Los ejemplos "poco académicos" de las "naranjas" y "pantalones", entre otros, fueron una forma de expresar hábito.

Así como lo "inmediato" (cita 2) es un requerimiento de estudio, lo mismo es el hábito. Cierta persona en alguna ocasión me dijo que si a las 9 de la noche en el canal 2 se pusieran "barras de sincronía" en lugar de telenovelas, de cualquier manera habría público y rating.

Tal vez ello suene exagerado, pero la verdad es que el "hábito" no sólo hace al monje, sino a los medios en sí.

Como señalamos, el secreto está en tratar de descubrir "lo que la gente quiere oír" partiendo de la premisa que el público sabe lo que quiere.

Si uno va a ver una película con Sharon Stone, sólo hay algo que uno busca: verla.

Hay que estar con los pies en la tierra en estos conceptos. Para formar hábito hay que procurar "dar al cliente lo que pida", y esto no excluye la calidad, ni mucho menos la creatividad.

A veces, siento, nos da miedo manifestar que el propósito de los medio es manipular, llevar de la mano, a quien nos oye o ve.

Aplicar esa (manipulación) por buenos rumbos, ya implica cuestionamientos éticos y morales, cuyos valores dependerán del mismo medio.

El "hábito" lleva al compromiso (refiriendome a Radio) que entre más nos oyen, es mejor. Muchas veces he oído aquello de "no importa cuantos" o bien "la calidad es mejor que la cantidad". Pero, la penetración es mejor cuando hay cantidad y calidad.

Ya sea con naranjas o cog pantalones o con programas de Radio, se requiere de unificar estos conceptos.

Los nuevos tiempos (y tambien los viejos) parten de ello.

Para quien hace Radio, en estaciones comerciales o culturales o didácticas, el objetivo deberá ser tener quien oiga lo que digo, porque se corre el riesgo de hablar solo.

CITA 4

"La Rebelión de las Masas" (revisar Bibliografía) es una obra que puede simplificarse en lo que dice (op. cit. p.247-248) " Es evidente, que la formación normal de una muchedumbre implica la coincidencia de deseos, de ideas, de modo de ser de los individuos que la integran...En rigor, la masa puede definirse, como hecho psicológico, sin necesidad de esperar a que aparezcan los individuos en aglomeración...Masa es todo aquel que no se valora a sí mismo -en bien o en mal- por razones especiales, sino que se <siente como todo el mundo> y, sin embargo, no se angustia".

En rigor, también, esto requiere una responsabilidad que sólo puede sentirse en la medida que uno se comprometa con el medio en que está.

La memoria de este trabajo, pretende dar a conocer los lineamientos que hay que conocer para llevar un mensaje (punto 2B del capítulo 5).

Desgraciadamente, mucho de lo que se oye en Radio es el monólogo de quien pretende "opinar" sin bases y nada más porque sí.

Así como hace tiempo muchos creyeron que nos invadían marcianos (hecho radiofónico que en realidad generó el concepto de "Comunicación de Masas") hoy nos "hacen creer" otras cosas. La confusión de que un año somos un país de primer mundo y al siguiente, estamos peor que nunca, es un fenómeno de la falta evidente de responsabilidad de algunos medios y sus comunicadores.

Hoy, lo que decimos es audible por muchos. De ahí la propuesta de re-formular conceptos de "noticia", "información" y otros mas que aparecen en este documento.

CITA 5

En realidad el nombre de "frecuencia Libre" proviene que XEX es la única estación con "Frecuencia Libre Internacional", desde 1952.

Esto significa que en una región amplia del planeta (a nivel continental) la banda 730 KHZ (kilohertz) está reservada sólo para XEX.

Esto nació por necesidades de seguridad y cada país tiene una o varias estaciones "libres".

Curiosamente, a pesar de los avances en todos los terrenos, Radio ha permanecido en el concepto "local". salvo lo que se oye en Onda Corta y a través de parabólicas. en realidad de la penetración radiofónica es para ciertas comunidades. Su carácter de Internacionalización (que muchos países oigan una señal) hace pensar que en Radio hay mucho por hacer y, sin embargo, esto a su vez, le da el sentido preciso a la Radio, como medio inmediato, de enlace con el público. De ahí también el concepto que lo que digo sea interesante (punto 2 del capítulo 5) y que se dice lo que la gente quiere oír (punto 46 del capítulo 5)

El <secreto> de Radio, a mi parecer, está en descubrir el cómo, por qué, y circunstancias al respecto. De hecho esa es la hipótesis de este documento y las aportaciones al caso.

El nombre de "Frecuencia Libre" surgió por idea de Nino Canón.

CITA 6

Para conocer la estructura, historia, datos, de cada una de las estaciones capitalinas, recomiendo remitirse (revisar ficha Bibliográfica) a la tesis "El futuro inmediato de la Radio en el Distrito Federal" de Miguel Angel Pineda, egresado de la ENEP Acatlán y Coordinador de Información del noticiero "Frecuencia Informativa de la tarde" de XEX, "FRECUENCIA LIBRE", que se transmite de 14:30 a 16:00 hrs.

CITA 7

Para mayor referencia de la historia de XEX, está el anexo L, así como la copia fotostática (anexo 8) de la fuente de la CITA 6. También incluye (anexo T), el guión del programa especial de aniversario realizado el 30 de octubre de 1994, hecho por su servidor. Existe también el producto en casetes, por si se requiere. Sin embargo, a lo largo de los capítulos de esta memoria del trabajo, se hace mención de estos hechos. En la Bibliografía, se incluyen otros textos que pueden ayudar en caso necesario.

CITA 9

Todas las referencias al "Signo" están en la Bibliografía. En lo personal defino al signo "como cualquier cosa que sea algo y que representemos como algo"

El concepto "se dice lo que la gente quiere oír" (punto 46 del capítulo 5) está basada en la definición de Umberto Eco "proponemos que se defina como signo todo lo que, a partir de una convención aceptada previamente, pueda entenderse como ALGUNA COSA QUE ESTA EL LUGAR DE OTRA. Algo es un signo sólo porque un interprete lo interpreta como signo de algo..." en "Tratado de Semiotica General" (op. cit. p.46).

Por ellos para hacer Radio, lo primero es hacer Radio y, por lo tanto, decir algo para que alguien lo diga.

Todo el punto 4 del capítulo 5 en realidad es lo que pretendo aportar como una forma de "significar" o hacer Signo de un medio como Radio.

ANEXICE 1

INRA ENERO 1993-1994

NOTICIERO "MONITOR" DE "RADIO "RED"

RATING POR HORAS

<u>HORARIO</u>	<u>ENERO 1993</u>	<u>ENERO 1994</u>
6-7	2.07	2.36
7-8	2.54	2.65
8-9	2.51	2.54
9-10	1.93	1.76
<u>PROMEDIO</u>	<u>2.26</u>	<u>2.32</u>

APENDICE 2**INDICE SEPTIEMBRE DE 1990-SEPTIEMBRE 1994****ESTACIONES DE AMPLITUD MODULADA**

ESTACION	SEP. 90	SEP. 91	SEP. 92	SEP. 93	SEP. 94
"Red"	1.16	1.00	0.98	1.14	1.10
XEW	0.76	0.70	0.42	0.35	0.43
XEDF A.M.	0.14	0.21	0.40	0.46	0.51
XEX	0.11	0.12	0.32	0.12	0.01

ANEXICO 3**PROGRAMACION DE LINEA A VIERNES**

<u>HORARIO</u>	<u>PROGRAMA</u>	<u>CONDUCTOR</u>	<u>GENERO</u>
05:30	OPERATIVO 730	J.R. GARNABELLA	SERVICIO
06:30	FRECUENCIA INFORMATIVA	FERNANDO ALCALA	NOTICIAS
07:00	FRECUENCIA DEPORTIVA	ROBERTO SOSA	DEPORTES
07:15	TEMA DEL DIA	FERNANDO ALCALA	OPINION
08:00	FRECUENCIA INFORMATIVA	FERNANDO ALCALA	NOTICIAS
08:30	OTRA CARA DE LA MONEDA	DAVID PARAMO	FINANZAS
08:55	DIGO, YO NOMAS DIGO	ARMANDO RAMIREZ	URBANO
09:00	DE SOL A SOL	FRANCISCO FORTUÑO	INTERN.
09:30	DIALOGO	FERNANDO ALCALA	ENTREVIS.
10:00	FRECUENCIA INFORMATIVA	EDUARDO PASQUEL	NOTICIAS
10:30	ME LO DIJO ADELA	ADELA MICHA	PERIODIS.
11:00	FRECUENCIA POLICIACA	J.R. GARNABELLA	POLICIACO
11:30	PLANETA TIERRA	MANUEL GOMEZ	CIENCIA
11:35	TONESE EN CUENTA	LOURDES ZABALZA	MUJER
12:00	DESDE GAYOLA	MORACIO VILLALOBOS	ESPECTAC.
13:00	SOPA DEPORTIVA	R.SOSA-A. ALONSO	DEPORTES
13:30	CIEN POR CIENTO LOCO	MANUEL LOCO VALDEZ	COMICO
14:00	CHARLAS SIN SENTIDO	TOMAS MOJARRO	OPINION
14:30	FRECUENCIA INFORMATIVA	MYRYAM GUTIERREZ	NOTICIAS
16:00	TEMAS Y CASOS PROFECO	VARIABLE	R.T.C.
16:30	NOSOTROS (ISSSTE)	VARIABLE	R.T.C.
16:45	FRECUENCIA INFORMATIVA	OLIVIA CABRERA	NOTICIAS
17:00	CIUDAD SIN LIMITES	RAQUEL BARREDA	TRADICION

17:30	VIVE HOY	JULIETA LUJAMBIO	SUPERAR
18:00	JAQUE MATE	ANABEL GUTIERREZ	CULTURAL
18:30	TUS NOTICIAS	LETICIA GOMEZ	NOTICIAS
19:00	PLATIQUemos	LUIS CARBAJO	TEMATICO
20:00	DEPORLEMICA	R.SOSA-A. ALONSO	DEPORTES
20:30	FRECUENCIA JOVEN	SERGIO SILVA	PANEL
21:00	HISTORIAS POLICIACAS	J.R. GARMABELLA	MECHOS
21:30	CONCIENCIA PLANETARIA	MARTHA VENEGAS	CIENCIA
22:00	FRECUENCIA INFORMATIVA	RAFAEL VIEYRA	NOTICIAS
24:00	LOS REYES DEL CAMINO	J.UGALDE-F.HERRERA	ENTRETEN.

Los viernes de 23:00 a 24:00 LLEGO EL MOMENTO, OCTAVIO MENDUET, SERVICIO.

Transmisión de juegos de fútbol entre semana del Estadio Azteca de 20:30 a 23:00, según calendario de juegos.

De marzo a agosto transmisión de beisbol de 19:45 a terminar. En estos casos cuando no había juego pasaba lo mejor del día (repetición de programas matutinos).

Cápsulas informativas de noticias, contaminación y vialidad, cada hora desde las 11 a.m.

PROGRAMACION SABADO

<u>HORARIO</u>	<u>PROGRAMA</u>	<u>CONDUCTOR</u>	<u>GENERO</u>
06:00	FRECUENCIA INFORMATIVA	RAFAEL GALVEZ	NOTICIAS
07:00	PLATIQUEMOS	LUIS CARBAJO	INFORMAT.
10:00	PLATIQUEMOS (C.REMOTO)	LUIS CARBAJO	MUSICAL
11:00	TRIBUNA UNIVERSITARIA	CECILIA MARQUEZ	JOVENES
11:30	LO MEJOR DE DIALOGOS	FERNANDO ALCALA	ENTREVIS.
12:00	PALABRA DE AMOR	RENE AVILES F.	CULTURAL
13:00	FRECUENCIA DESCONOCIDA	CONSUELO SAIZAR	MISTERIO
14:00	LLEGO EL MOMENTO	OCTAVIO MENDUET	SERVICIO
15:00	EN PROFUNDIDAD	RAMON DE FLOREZ	ENTREVIST.
16:00	FRECUENCIA CULTURAL	STASIA DE LA GARZA	CULTURAL
17:00	ENTREVISTAS EN F.L.	SERGIO SILVA	ENTREVIST.
18:30	FRECUENCIA ESPECTACULOS	CLAUDIA GARZON	ESPECTAC.
20:00	BOX	VARIABLE	EVENTO
23:00	ESTA NOCHE..TANGO	GASTON MARTINEZ	MUSICAL

Cápsulas informativas de noticias, contaminación y viabilidad cada hora desde la 9 a.m.

PROGRAMACION DOMINGO

<u>HORARIO</u>	<u>PROGRAMA</u>	<u>CONDUCTOR</u>	<u>GENERO</u>
02:00	EXPRESO NOCTURNO	RAFAEL VIEYRA	INFORMAT.
06:00	FRECUENCIA INFORMATIVA	RAFAEL VIEYRA	NOTICIAS
07:00	SALUD Y DEPORTE	CLAUDIA FORASTIERI	DEPORTES
08:00	RUTA 730	J.UGALDE-F.HERRERA	SERVICIO
09:00	NOTISERIO DEPORTIVO	FERNANDO ARAU	ENTRETEN.
11:00	FUTBOL DE TOLUCA	VARIABLE	EVENTOS
13:00	AGENDA DEPORTIVA	DIANA GARCIA N.	DEPORTES
14:00	RAMA FEMENIL	CECILIA MARQUEZ	DEPORTES
14:30	PERMANENCIA INVOLUNTARIA	ENRIQUE ROSADO	CINE
16:00	PUNTO FINAL	GUSTAVO TORRERO	DEPORTES
17:00	DEPORLEMICA DOMINICAL	R.SOSA-A. ALONSO	DEPORTES
18:00	DEPORTE AMATEUR	MARIO ANTURA	DEPORTES
19:00	SEMANARIO DEPORTIVO	MARA MONTERO	DEPORTES
22:00	LA HORA NACIONAL	VARIABLE	R.T.C.
23:00	SUPER DOMINGO DEL LUNES	LEONARDO SCHWEBEL	INFORMAT.

APENDICE 4

ENCUESTA DEL PERIODICO "REFORMA"
PUBLICADA EL 15 DE FEBRERO DE 1995

¿ESCUCHA RADIO REGULARMENTE?

Si 79%

No 21%

¿CUANTOS DIAS A LA SEMANA ESCUCHA RADIO?

Promedio: 6.1 días

¿CUANTO TIEMPO ESCUCHO AYER LA RADIO?

Más de 3 horas 36%

De 1 a - 2 horas 19%

DE 2 a - 3 horas 16%

De 30 a 59 minutos 13%

¿CUAL ES EL HORARIO QUE USTED PREFIERE PARA ESCUCHAR LA RADIO?

Entre 17:01 a 21:00 hrs. 39%

De 21:01 en adelante 32%

¿EN QUE LUGAR ESCUCHA LA RADIO?

Casa 77%

Trabajo 12%

Vehículo 10%

¿QUE TIPO DE PROGRAMACION DE RADIO ESCUCHA?

Música 72%

Noticias 18%

¿QUIEN ES EL PERSONAJE DE LA RADIO QUE MAS LE GUSTA?

Jose Gutierrez Vivo 23% RADIO "RED"

Pedro Ferriz de Con 7% STEREO REY

El Burro y Esteban Arce	7%	WFM
Héctor Martínez Serrano	6%	XEW
Charo Fernandez	5%	WFM
Alfredo Palacios	3%	RADIO FORMULA
Jordi Soler	3%	ROCK 101

APENDICE 3**PUBLICACION DEL PERIODICO "REFORMA"****3 DE OCTUBRE DE 1994****COMPANIAS RADIOFONICAS**

La fuente de los siguientes resultados forman parte de los datos del International Research Associates, INRA de Mexico, S.A. de C.V.

<u>COMPANIA</u>	<u>1990</u>	<u>1994 (Julio)</u>
ORGANIZACION RADIO CENTRO	34.5	27.9
SISTEMA RADIPOLIS	24.2	11.7
NUCLEO "RADIO MIL"	10.2	4.1
RADIO PROGRAMAS DE MEXICO	8.1	10.1
ORGANIZACION RADIO FORMULA	3.7	11.0

APENDICE 6

JULIO DE 1974 DE 6 A 9 a.o.

INRA. PUBLICADO EN "REFORMA" 3 DE OCTUBRE DE 1974

<u>PROGRAMA</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>CONDUCTOR</u>	<u>CIFRA</u>
Monitor	"Radio Red"	Jose Gutierrez Vivo	
19.7			
Panorama	Acir	Jose Cardenas	4.3
Buenos Días	XEDF F.M.	Guillermo Ochoa	3.2
Línea Directa	XEDF A.M.	Eduardo Ruiz Healy	2.9
Perfiles	Fonógrafo	Paco Prieto	1.2
F. Financiera	Rock Fórmula	Oscar Mario Beteta	1.2
Para Empezar	Stereo Rey	Pedro Ferriz de Con	1
Enfoque	Stereo 100	Enrique Quintana	0.6
Formato 21	Radio Centro 1520	Varios	0.5

APENDICE 7**ENERO-FEBRERO DE 1994****INDICE NIELSEN DE RADIO**

<u>PROGRAMA</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>CONDUCTOR</u>	<u>PUNTOS</u>
Monitor	"Radio Red"	J. Gutierrez V.	3.46
Para Empezar	Stereo Rey	Padro Ferriz C.	0.48
Linea Directa	XEDF A.M.	E. Ruiz Healy	0.36
Panorama	Acir	Jose Cardenas	0.36
Perfiles	Fonografo	Paco Prieto	0.29
Enfoque	stereo Cien	Enrique Quintana	0.22

APENDICE B

1972 SEGUN INRA
ESTACIONES DE AMPLITUD MODULADA

<u>ESTACION</u>	<u>RELACION 1 DE X PERSONAS</u> <u>QUE ESCUCHAN RADIO DE A.M.</u>	<u>HORARIO</u>
"Radio Red"	1 de 2.46 personas	6 a 7
XEW	1 de 9.38 personas	
"Radio Red"	1 de 2.97 personas	7 a 8
XEW	1 de 13.8 personas	
"Radio Red"	1 de 3.55 personas	8 a 9
XEW	1 de 15.19 personas	
"Radio Red"	1 de 5.28 personas	9 a 10
XEW	1 de 13.07 personas	

Global de "Radio Red" (todos los horarios de 6 a 24 hrs.) = 1 de cada 6.06 personas.

Global de XEW = 1 de 16.50 personas

Es decir, "Radio Red" con una audiencia 2.72 veces mayor a su más cercano competidor en Amplitud Modulada.

APENDICE 9INRA OCTUBRE DE 1994 LUNES A VIERNES

<u>HORARIO</u>	<u>GLOBAL A.M.</u>	<u>"RED"</u>	<u>XEW</u>	<u>XEDF</u>	<u>XEX</u>
6 - 07	5.14	2.76	1.08	0.14	0.05
7 - 08	8.35	2.99	1.42	0.35	0.04
8 - 09	9.91	2.55	1.17	0.40	0.02
9 - 10	9.53	2.04	0.68	0.60	0.02
10 - 11	8.86	0.96	0.61	0.92	0.02
11 - 12	8.35	0.81	0.36	1.09	0.00
12 - 13	7.37	1.00	0.19	0.94	0.02
13 - 14	6.21	0.82	0.24	0.57	0.01
14 - 15	5.56	0.84	0.33	0.64	0.01
15 - 16	4.70	0.50	0.23	0.55	0.00
16 - 17	4.86	0.49	0.29	0.64	0.00
17 - 18	5.05	0.46	0.22	0.51	0.00
18 - 19	5.68	0.96	0.17	0.42	0.00
19 - 20	4.78	0.72	0.22	0.27	0.00
20 - 21	5.56	0.50	0.17	0.21	0.00
21 - 22	2.61	0.25	0.22	0.06	0.00
22 - 23	1.79	0.22	0.11	0.08	0.00
23 - 24	1.59	0.31	0.07	0.10	0.00
GLOBAL	5.77	1.07	0.45	0.47	0.00

APENDICE 101990 - 1994MEHRATING DE INRA

<u>HORARIO</u>	<u>SEP. 1990</u>	<u>SEP. 1994</u>	<u>DIFERENCIA PUNTOS</u>
06-07	1.38	1.01	0.37
07-08	1.57	1.26	0.31
08-09	1.48	1.06	0.42
09-10	1.34	0.86	0.48
10-11	1.35	0.75	0.60
11-12	1.19	0.45	0.74
12-13	0.92	0.22	0.70
13-14	0.72	0.25	0.47
14-15	0.67	0.32	0.35
15-16	0.58	0.38	0.20
16-17	0.56	0.34	0.22
17-18	0.64	0.16	0.48
18-19	0.42	0.19	0.23
19-20	0.20	0.10	0.10
20-21	0.19	0.12	0.07
21-22	0.16	0.10	0.06
22-23	0.20	0.11	0.09
23-24	0.15	0.06	0.09
GLOBAL	0.76	0.45	0.33

APENDICE 11

DOCUMENTO DE LA GERENCIA DE INVESTIGACION Y PROMOCION DE RADIOPOLIS.

BASADO EN RATING GLOBAL DE MARZO DE 1994, SEGUN INRA

RADIO "RED" A.M.	54% de audiencia	Jose Gutierrez
RADIO FORMULA 970	21% de audiencia	Varios
"RADIO ACIR"	11% de audiencia	Guillermo Ochoa
RADIO AMISTAD	6% de audiencia	Guillermo Ochoa
STEREO REV	5% de audiencia	Pedro Ferriz de Con
ROCK FORMULA 1470	3% de audiencia	Tere Vale

ANEXICO 12AGOSTO DE 1994
INRA LUNES A VIERNES

<u>ESTACION</u>	<u>8:00 A 9:00</u>	<u>GLOBAL DE LA ESTACION</u>	
XEX	0.01	0.01	750 DE A.M.
"RADIO MIL"	0.05	0.04	1000 DE A.M.
FORMATO 21	0.14	0.06	1320 DE A.M.
STEREO REY	0.39	0.12	102.5 DE F.M.
"RADIO ACIR"	0.27	0.13	1260 DE A.M.
RADIO CENTRO	0.44	0.31	1030 DE A.M.
XEW	1.28	0.47	900 DE A.M.
RADIO FORMULA	0.55	0.60	970 DE A.M.
RADIO RED	2.93	1.15	1110 DE A.M.

APENDICE 13

MEY SEPTIEMBRE 1990

INRA LUNES A VIERNES

<u>HORARIO</u>	<u>PUNTO5</u>
06-07	0.38
07-08	0.49
08-09	0.37
09-10	0.30
GLOBAL	0.11

APENDICE 14**YEX. "FRECUENCIA LIBRE"****RATING INRA LUNES A VIERNES**

<u>HORARIO</u>	<u>AGO. 1994</u>	<u>SEP. 1994</u>	<u>OCT. 1994</u>
06-07	0.01	0.00	0.05
07-08	0.01	0.01	0.04
08-09	0.01	0.01	0.02
09-10	0.02	0.01	0.02
10-11	0.01	0.01	0.02
GLOBAL	0.01	0.01	0.01

APENDICE 15**HORARIOS CON MAYOR RATING SEGUN INRA****XEX, "FRECUENCIA LIBRE"**

SEP. 1994	0.03	13 A 14 HRS.	LUNES A VIERNES
SEP. 1994	0.03	14 A 25 HRS.	LUNES A VIERNES
SEP. 1994	0.04	07 A 08 HRS.	SABADOS Y DOMINGOS
OCT. 1994	0.04	07 A 08 HRS.	LUNES A VIERNES
OCT. 1994	0.04	16 A 17 HRS.	SABADOS Y DOMINGOS
OCT. 1994	0.05	06 A 07 HRS.	LUNES A VIERNES
SEP. 1994	0.06	06 A 07 HRS.	SABADOS Y DOMINGOS

APENDICE 16

INRA

FEBRERO DE 1974 LUNES A VIERNES

XEX SUPER GRUPOS

<u>HORARIO</u>	<u>PUNTOS</u>
06-07	0.06
07-08	0.10
08-09	0.11
09-10	0.20
10-11	0.22
GLOBAL	0.10

APENDICE 17

XEX

INRA LUNES A VIERNES

<u>FECHA</u>	<u>PROMEDIO DE RATING 6 A 10 HRS.</u>	<u>GLOBAL</u>
SEPTIEMBRE 90	0.38	0.11
SEPTIEMBRE 92	0.37	0.32
FEBRERO 94	0.11	0.10
OCTUBRE 94	0.03	0.01

APENDICE 19

ESTACIONES EN EL DIAL DE 700 a 300 DE A.M.

INRA AGOSTO 1994

<u>ESTACION</u>	<u>CUADRANTE</u>	<u>RATING GLOBAL</u>
XEMP	710	0.01
XEX	730	0.01
XEABC	760	0.00
XERC	790	0.23

APENDICE 19

ESTACIONES CON MAS RATING EN A.M.

INRA AGOSTO 1994

<u>ESTACION</u>	<u>CUADRANTE</u>	<u>RATING GLOBAL</u>
XERED	1110	1.15
XEDF	970	0.60
XEW	900	0.47
XEFAJ	1560	0.36
XEJP	1160	0.32
XEOR	1030	0.31

APENDICE 21

COMPARATIVO "RADIO RED" Y "97.7"

INRA OCTUBRE DE 1994

LUNES A VIERNES

<u>ESTACION</u>	<u>PUNTOS MAS RATING</u>	<u>PUNTOS MENOS RATING</u>	<u>DIFERENCIA</u>
97.7	1.35 (10-11 hrs)	0.24 (23-24 hrs)	1.11
RED	2.99 (7-8 hrs)	0.22 (22-23 hrs)	2.77
XEX	0.05 (6-7 hrs)	0.00 (varios)	0.04

APENDICE 22

INRA

OCTUBRE 1993-OCTUBRE 1994

LUNES A VIERNES

AM-FM

	<u>ESTACION</u>	<u>GLOBAL OCT. 93</u>	<u>GLOBAL OCT. 94</u>
AM	RED	0.96	1.07
AM	FORMULA	0.51	0.47
AM	XEW	0.43	0.43
FM	SONIDO Z	2.76	0.90
FM	97.7	1.06	1.06
FM	UNIVERSAL	0.73	0.62
AM	XEX	0.15	0.01

BIBLIOGRAFIA Y HEMEROGRAFIA

Althusser, Louis. "La filosofía como arma de la revolución", México. Ediciones Pasado y Presente s.r.l., 1977.

Alva de la Selva, Alma Rosa, "Radio e ideología", México, Ediciones El Caballito, 1982.

Barthes, Roland. "El placer del texto", México, Siglo XXI editores. S. A., 1976.

Barelson, Bernard, "La comunicación colectiva y la opinión pública", México, ENEP Acatlán, 1980

Curiel, Fernando, "La escritura radiofónica", México, Premia Editora, 1990.

Eco, Umberto, "Obra Abierta", Barcelona. Ed. Planeta-De Agostini, S.A., 1992

Eco, Umberto, "Los límites de la interpretación". México, Ed. Lumen, 1992.

Eco, Umberto, "Tratado de semiótica general". Barcelona, Ed. Lumen, 1985.

García Canargo, Jimmy, "La radio por dentro y por fuera", Ecuador, Colección Intiyan, 1980.

Garza, Ramiro, "La radio actual", México, Ed. Edamex, 1992

Goldratt M., Eliyahu, "La meta", Estados Unidos, Ed. Avraham Y. Goldratt Institute, North River Press, Inc., 1984.

Gómez Leyva, Ciro, "Los días de la radio", Periódico "Reforma", lunes 3 de octubre de 1994.

Hale, Julian, "La radio como arma política", Barcelona, Ed. Gustavo Gili, S.A, 1981.

Kundera, Milan, "Los testamentos traicionados", México, Tusquets Editores S.A., 1994.

Linares, Marco Julio, "El guión. Elementos, formatos, estructuras", México, Ed. Alhambra Mexicana, 1994.

López, Luis Enrique, "La radio suena fuerte", Periódico "Reforma", miércoles 15 de febrero de 1995.

Minkov, Mijail, "El periodismo radiofónico", Checoslovaquia, Organización Internacional de Periodistas, 1984.

Newman, John F., "Periodismo radiofónico", México, Ed. Limusa-Wiley, S.A., 1966.

Ortega y Gasset, José. "La rebelión de las masas", Barcelona, Ed. Artemisa, 1985.

Paoli, J. Antonio. "Comunicación", México, Ed. EDICOL, 1977.

Pineda Muñoz, Miguel Angel, "El futuro inmediato de la radio en el Distrito Federal", Tesis ENEP Acatlán, 1995

Rebell Coralla, María Antonieta. et. ot. "Perfiles del cuadrante. Experiencias de la radio". México, Ed. Trillas, 1989

Romo Gil, María Cristina "Introducción al conocimiento y práctica de la radio", México, Ed. Diana, 1991.

Saussure, Ferdinand de. "Curso de lingüística general". México, Ed. Artemisa, 1985.

Schramm, Wilbur, "La ciencia de la comunicación humana", México, Ed. Roble, 1975.

Schwebel, Leonardo, "La nueva radio", artículo revista "Radio Tips de México", octubre 1991, AÑO 1, No. 12

Vargas Llosa, Mario "La tía Julia y el escribidor", Barcelona, Ed. Seix Barral. S.A.. 1984.