



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**“ELEMENTOS DE DIRECCIÓN PARA EL DESARROLLO  
DE PROYECTOS RADIOFÓNICOS HABLADOS,  
A PARTIR DEL ANÁLISIS DE UN CASO”**

**T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN Y PERIODISMO  
P R E S E N T A**

**CECILIA ISABEL SÁNCHEZ TORRES**

**ASESORA DE TESIS:**

**MTRA. ALMA ROSA ALVA DE LA SELVA**

**MÉXICO, D.F.**

**JULIO 2004**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

## *Dedicatoria*

A mis padres: Carmen Torres y Aurelio Sánchez por el gran amor que me han dado, por todo su apoyo, motivación, por estar conmigo siempre y por ser las dos personas más importantes en mi vida.

A ti mamá gracias por tu amor, tu apoyo y tu comprensión.

A ti papá gracias por creer en mí, por tus consejos y tus enseñanzas.

¡Les dedico este triunfo porque sin ustedes no habría logrado mi más grande meta!

## *Agradecimientos*

A la profesora Alma Rosa mi asesora, por su entusiasmo, sus conocimientos, su apoyo incondicional y por guiar mi camino profesional.

A Fernando Howard, Francisco Martínez y Segundo Rascado, por sus aportaciones en la investigación, por la gran confianza que depositaron en mí y por su amistad.

## TABLA DE CONTENIDO

|                   |   |
|-------------------|---|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
|-------------------|---|

### **CAPÍTULO I EL LENGUAJE RADIOFÓNICO Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A UNA EMPRESA DE RADIO**

|  |    |
|--|----|
| 1.1 EL LENGUAJE RADIOFÓNICO.....   | 6  |
| 1.1.1 Características de la Radio.....                                     | 6  |
| 1.1.2 El Código Radiofónico.....   | 8  |
| 1.1.3 Radio Hablada vs. Radio Musical.....                                 | 9  |
| 1.2 FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN.....                                     | 13 |
| 1.2.1 Objeto y finalidad de la Administración.....                         | 13 |
| 1.2.2 Definición de Administración.....                                    | 14 |
| 1.2.3 Características de la empresa radiofónica.....                       | 15 |
| 1.2.4 Importancia de la administración dentro de una empresa de radio..... | 17 |
| 1.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....   | 18 |
| 1.3.1 Previsión.....   | 19 |
| 1.3.2 Planeación.....  | 22 |
| 1.3.3 Organización.....  | 24 |
| 1.3.4 Integración.....   | 26 |
| 1.3.5 Dirección.....   | 29 |
| 1.3.6 Control.....   | 32 |

### **CAPÍTULO II ELABORACIÓN DE UN PROYECTO RADIOFÓNICO PARA UNA ESTACIÓN HABLADA**

|  |    |
|--|----|
| 2.1 FACTORES A CONSIDERAR PARA ELABORAR UN PROYECTO RADIOFÓNICO HABLADO..... | 34 |
| 2.1.1 Investigación de mercado y perfil de audiencia.....                    | 34 |
| 2.1.1.1 La audiencia como condicionante del mensaje.....                     | 34 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 2.1.1.2 | Importancia de la investigación de mercado.....              | 35 |
| 2.1.1.3 | Estudios Cuantitativos.....                                  | 37 |
| 2.1.1.4 | Estudios Cualitativos.....                                   | 38 |
| 2.1.2   | El Anunciante.....   | 40 |
| 2.2     | DISEÑO DE LA PROGRAMACIÓN.....                               | 41 |
| 2.2.1   | Importancia de la programación.....                          | 41 |
| 2.2.2   | Perfil de la programación y de la estación.....              | 42 |
| 2.2.3   | Pasos para el diseño de un programa radiofónico hablado..... | 45 |
| 2.2.4   | Imagen de emisora.....                                       | 49 |
| 2.3     | DESARROLLO DE LA ESTACIÓN.....                               | 50 |
| 2.3.1   | Posicionamiento de la emisora.....                           | 52 |
| 2.3.2   | El Rating como herramienta.....                              | 53 |
| 2.3.3   | Importancia de las ventas.....                               | 55 |

### **CAPÍTULO III ANÁLISIS DE UN CASO: “RED W INTERACTIVA”**

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 3.1     | CÓMO SURGE EL PROYECTO.....                          | 58 |
| 3.1.1   | Antecedentes de sus fundadores.....                  | 58 |
| 3.1.2   | Inicios del proyecto.....                            | 61 |
| 3.1.2.1 | Objetivos del proyecto.....                          | 62 |
| 3.1.2.2 | Audiencia de la estación.....                        | 63 |
| 3.1.2.3 | Estrategias generales y de comercialización.....     | 64 |
| 3.2     | ELABORACIÓN DEL PROYECTO.....                        | 66 |
| 3.2.1   | Nombre de la estación.....                           | 66 |
| 3.2.2   | Parrilla de programación.....                        | 67 |
| 3.2.3   | Preparativos para el lanzamiento de la estación..... | 71 |
| 3.2.3.1 | Elección de la estación.....                         | 72 |
| 3.2.3.2 | La publicidad en “Red W Interactiva”.....            | 73 |
| 3.2.3.3 | “La Fiesta de la radio” y la “Expo CIRT”.....        | 75 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.2.4 “Red W Interactiva” se da a conocer a los medios de comunicación..... | 77  |
| 3.2.4.1 Manejo de la prensa.....  | 77  |
| 3.3 INICIA TRANSMISIONES “RED W INTERACTIVA”.....                           | 80  |
| 3.3.1 Respuesta del público.....  | 84  |
| 3.3.1.1 El caso de “La Recompensa”.....                                     | 86  |
| 3.3.2 Cambios en la Programación.....                                       | 89  |
| 3.3.3 Rating de la estación.....  | 92  |
| 3.3.4 Inicio de la promoción para la estación.....                          | 93  |
| 3.3.5 Evento “México canta en Navidad”.....                                 | 95  |
| 3.4 FIN DE LA ESTACIÓN.....   | 97  |
| 3.4.1 Resultados de las ventas.....   | 97  |
| 3.4.2 Fallas cometidas en el proyecto.....                                  | 98  |
| 3.4.3 Factores que influyeron para que fracasara la estación.....           | 100 |

## **CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MODELO DE DIRECCIÓN PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS RADIOFÓNICOS HABLADOS**

|   |            |
|---|------------|
| 4.1 EL CASO DE RADIO FÓRMULA.....                             | 105        |
| 4.2 EL DIRECTOR DE UNA ESTACIÓN HABLADA.....                  | 106        |
| 4.2.1 Perfil de puesto de un director.....                    | 106        |
| 4.2.2 Funciones del director.....                             | 110        |
| 4.3 VENTAS: LA CLAVE DEL ÉXITO O FRACASO DE UNA ESTACIÓN..... | 113        |
| 4.4 CÓMO DIRIGIR UN PROYECTO RADIOFÓNICO HABLADO.....         | 118        |
| 4.4.1 Propuesta del modelo de dirección.....                  | 119        |
| 4.4.2 Consideraciones finales.....                            | 125        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>                                      | <b>127</b> |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| FUENTES DE INFORMACIÓN.....   | 131 |
| Bibliográficas.....           | 131 |
| Hemerográficas.....           | 135 |
| Direcciones electrónicas..... | 136 |
| Entrevistas.....              | 136 |
| ANEXOS.....                   | 137 |

## INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios la radiodifusión ocupó un papel muy importante para el sistema político mexicano, no sólo como instrumento propagandístico sino por el poder que le confería tener el apoyo absoluto de los radiodifusores para obtener importantes logros en sus campañas políticas. Desde luego “las buenas acciones” de los radiodifusores debían de tener su compensación: contar con condiciones favorables para el crecimiento de esta nueva industria.

Es importante señalar que la industria radiofónica no surgió siendo comercial, ya que desde un principio el Estado contaba con estaciones propias; sin embargo estaba convencido que para lograr el desarrollo de la radiodifusión era necesaria la inversión privada, ya que no contaba con los recursos necesarios para instalar un número importante de estaciones.

Para alcanzar este objetivo el presidente Álvaro Obregón otorgó facilidades en todos los aspectos, incluyendo el ámbito jurídico, administrativo y político, a aquéllos empresarios interesados en crear estaciones de radio.

Según Mejía Barquera, a finales de los años veinte y principios de los treinta, la radiodifusión comercial alcanzó un desarrollo superior a la estatal, esto se debió a que desde un principio fue apoyada por capital extranjero, sobre todo de E.U., y por las cuantiosas ganancias que obtenía como producto de su comercialización.

Los primeros permisos para operar una estación comercial se dieron en el año de 1923 y fueron para las estaciones: CYL, CYA, CYZ y la CYB. De estas las más importantes fueron la CYL y la CYB, la primera trabajaba en colaboración con el periódico *El Universal* y sus eventos eran patrocinados por la Cervecería Modelo; mientras que la CYB pertenecía a la empresa cigarrera El Buen Tono. Es interesante resaltar, como desde sus inicios las estaciones buscaban establecer alianzas estratégicas con ciertas marcas.

Pero las estaciones anteriores eran experimentales, por llamarlas de alguna manera, la consolidación de la radiodifusión comercial se daría hasta los años treinta, cuando

ya existían leyes y reglamentos específicos sobre la materia. Sin duda alguna, la estación que más ayudó para que se diera esta consolidación fue la XEW, mejor conocida como “La voz de la América Latina desde México”.

La XEW propiedad de Emilio Azcárraga Vidaurreta, se inauguró el 18 de septiembre de 1930 en los altos del cine Olimpia, esta estación contaba con características muy específicas que ayudaron a que su labor radiofónica fuera un éxito. En primer lugar contaba con un capital importante producto de otras industrias como es el caso de la industria automotriz, además Azcárraga partía de la experiencia de sus hermanos en el medio, al ser los fundadores de la CYL y el factor más importante fue ser concesionario de la RCA-Víctor, esta compañía se dedicaba a la producción de discos, aparatos de radio y una extensa cadena de estaciones radiofónicas en asociación con la NBC.

La XEW ofrecía a sus radioescuchas una programación atractiva para toda la familia que consistía en: radionovelas, musicales, programas de concursos y programas infantiles; como era de esperarse al poco tiempo la XEW se convirtió en la de mayor audiencia, lo cual la hacía muy atractiva para los anunciantes que encontraban en esta estación, una manera eficaz de dar a conocer su producto a miles de consumidores.

Fue así como surgió la preocupación fundamental de los radiodifusores privados: la acumulación de capital a través de la emisión de anuncios comerciales intercalados en la programación.

Con el tiempo las estaciones comerciales comenzaron a descuidar la calidad de sus transmisiones, así como el propósito de entretener e informar a la sociedad mexicana y esto surgió precisamente por ese afán de lucro, que aún en nuestros días obliga a que el radiodifusor se preocupe más por satisfacer los intereses de los patrocinadores, que los de los propios radioescuchas; olvidando que a éstos últimos deben su existencia y son el tesoro máspreciado para la radiodifusión comercial.

La presente investigación pretende proporcionar información de calidad de cómo debe de funcionar un proyecto radiofónico, así como los elementos que se deben tomar en cuenta; partiendo de esa tarea fundamental del radiodifusor que consiste en satisfacer las necesidades de información y entretenimiento de los radioescuchas y para lograrlo, resulta cada vez más importante conocer cuáles son los gustos y preferencias de los radioescuchas.

Actualmente los grupos radiofónicos realizan algunos estudios de mercado, con la finalidad de saber qué posición ocupan respecto a la competencia (rating).

Pero ¿qué pasa cuando se trata de un proyecto radiofónico comercial que apenas va a salir al aire?, ¿debería de ser obligatorio hacer una investigación de mercado antes de definir cuál será el perfil y la audiencia de dicha estación?. Aquí vale la pena hacer una comparación con cualquier empresa que se dedica a la producción de bienes o prestación de servicios, ya que antes de lanzar un producto a la venta, realiza estudios que le sirven para conocer cuáles son las necesidades del consumidor que el producto o servicio debe atender, cuál es su competencia e incluso tiene la posibilidad de hacer una prueba final con los consumidores, para que ellos mismos comprueben la calidad del producto; esto les permitirá conocer qué tanta aceptación va a tener dicho producto y si existen deficiencias en él, conocerlas para poder corregirlas antes de que salga a la venta.

Desafortunadamente la radio no funciona de esta manera, en la mayoría de los casos el director de la futura estación ve a los estudios de mercado como un gasto innecesario, él es una persona que “se ha hecho” en el medio radiofónico, por lo cual goza de gran experiencia y está seguro de saber qué es lo que la audiencia quiere escuchar, pero eso no es todo, además le garantiza al dueño de la estación que será un gran éxito y que tendrá ganancias millonarias. En casos así es necesario tomar con reserva la propuesta, porque aunque parezca atractivo el proyecto y tenga perfectamente definidas sus estrategias comerciales, entre otros factores, las posibles deficiencias en el proyecto y la poca visión del director pueden llevar al fracaso de la estación.

Por lo tanto, uno de los objetivos principales de este estudio es destacar la importancia de la investigación de mercado y perfil de audiencia de una empresa radiofónica, partiendo de la idea de que proporcionan información sumamente valiosa para la planeación, dirección y en general para la toma de decisiones.

Particularmente cuando se trata de un proyecto radiofónico nuevo, el director se enfrentará a una serie de responsabilidades que tendrá que asumir como son: fijar los objetivos y estrategias de la estación, diseñar la parrilla de programación, elegir adecuadamente a su personal, establecer estrategias de comercialización, entre otros. Desde luego esta es una tarea bastante compleja, sobre todo cuando se trata de estaciones habladas. Y para poder llevar a cabo correctamente todas esas tareas, el director requiere apoyarse en conocimientos objetivos que avalen las decisiones que tomará, para ello el papel de la función administrativa es fundamental.

En las páginas siguientes están plasmados una serie de conocimientos y recomendaciones que el director debe de tomar en cuenta para el diseño de un proyecto radiofónico para una estación hablada, en el capítulo uno se analiza brevemente las características del lenguaje radiofónico y el proceso administrativo aplicado a una empresa de radio, en el capítulo dos se plantean los elementos necesarios para llevar a cabo un proyecto radiofónico, y otra parte fundamental de la investigación lo constituye el análisis del caso que se realiza en el capítulo tres.

La presente tesis surgió precisamente como consecuencia de haber sido parte del proyecto radiofónico que se estudia en el análisis del caso, proyecto bastante ambicioso que no obtuvo la aceptación esperada. Es aquí donde surgió la inquietud por indagar cuál habría sido la forma adecuada para dirigir un proyecto de tal naturaleza.

Y finalmente en el capítulo cuatro se estudia brevemente el caso de la estación hablada líder en el mercado, se analiza el perfil y las funciones de un director, todo esto con la finalidad de encontrar los elementos de dirección para el desarrollo de proyectos radiofónicos hablados, desde nuestra propia perspectiva.

Vale la pena señalar, que son escasos los autores y las publicaciones que abordan el tema de cómo dirigir una estación de radio, en su mayoría se enfocan a asuntos relacionados con la producción radiofónica. La presente tesis tiene como finalidad aportar elementos para aquellas personas interesadas en la creación y dirección de proyectos radiofónicos hablados, al mismo tiempo pretendemos hacer una aportación a las nuevas generaciones de comunicólogos que deseen tener una visión integral de la planeación y dirección de una estación de radio hablada comercial, para evitar que se cometan los mismos errores en un ámbito escasamente profesionalizado.

Nada sería más gratificante que las experiencias aquí relatadas sirvan para que futuros proyectos radiofónicos se cristalicen en realidades exitosas.

# CAPÍTULO I EL LENGUAJE RADIOFÓNICO Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A UNA EMPRESA DE RADIO

## 1.1 EL LENGUAJE RADIOFÓNICO

### 1.1.1 Características de la Radio

Antes de analizar los pasos para crear un proyecto de radio, es pertinente recordar brevemente las características del lenguaje radiofónico, sólo como referencia para aquellos que las desconozcan.

El sonido es el único soporte de la radio, debido a esto se le ha denominado como el medio ciego, pues al transmitir mensajes sólo recurre a la vía auditiva. Esta unisensorialidad hay que tomarla en cuenta, para entender tanto las particularidades del lenguaje y la comunicación radiofónica, como las circunstancias de atención y comprensión de su mensaje.

A continuación se analizarán las características más importantes de la radio como medio de comunicación, según autores especialistas en el tema como Mc Luhan, Mario Kaplún y Pilar Vitoria <sup>1</sup>.

*Instantaneidad.* Es la capacidad de la radio para transmitir y recrear los acontecimientos en el instante en que suceden, esto origina en la audiencia una imagen de la radio como actual e informada.

*Fugacidad.* La información en radio es efímera por naturaleza, ya que el radioescucha sólo tiene una sola oportunidad de escuchar el mensaje, a diferencia de otro medio como es la prensa escrita, en donde el lector puede recurrir a la información cuantas veces quiera. Por lo tanto, la fugacidad es una desventaja en la radio hablada, en donde el mensaje requiere mayor atención del radioescucha para

---

<sup>1</sup> Miguel A. Ortiz, Federico Volpini, "Diseño de programas en radio", Edit. Paidós, México 1994.  
Mario Kaplún, "Producción de programas de radio", Edit. Don Bosco, México 1978.  
Pilar Vitoria, "Producción radiofónica, técnicas básicas", Edit. Trillas, México 1998.

poder entenderlo adecuadamente; por ello hay que darlo con la mayor claridad posible.

*El tiempo y espacio.* Se refieren a que el mensaje siempre será captado de forma subjetiva por la audiencia, en la radio cada oyente percibe su propia versión de la información emitida, creando así su propia historia.

*Cotidianeidad.* La cotidianeidad en radio se da porque atiende las preocupaciones del radioescucha y éste cada vez se involucra más con el programa o estación de su preferencia, al grado de que la radio se convierta en su acompañante de lo cotidiano. Aquí hay que tener presente lo que establecen Ortiz y Volpini:

*“Cuanto más cotidiano sea el mensaje, más y mayores posibilidades ofrece el medio; con el diálogo la radio facilita al oyente el acceso a la comprensión de la realidad y le ofrece la oportunidad de manifestar su opinión sobre los hechos”<sup>2</sup>.*

*Medio caliente.* Mc Luhan le dio a la radio el calificativo de medio caliente, porque para él la participación del público es baja, la definición de su mensaje es alta, exige mucha información y además, la reacción que provoca es de carácter exclusivo. En cuanto a la participación hoy en día esto ha cambiado, ya que cada vez se requiere una mayor participación de la audiencia, pues ella influye directamente en la elección de los contenidos.

*Versatilidad de usos.* Ésta consiste en que la radio permite la realización de actividades paralelas, como es el manejar o desempeñar diversas labores en la oficina y en el hogar, esto ha aumentado con el uso de radios portátiles. Esta es una característica muy importante, ya que gracias a ella el público radiofónico es superior al de los demás medios de comunicación.

*Accesibilidad.* La radio es el medio más accesible para todo público, ya que puede sintonizarla en cualquier lugar, aunque vivan en poblados pequeños; sólo basta con tener un aparato receptor. Otro factor fundamental es su capacidad para ser

---

<sup>2</sup> Miguel A. Ortiz, Federico Volpini, “Diseño de programas en radio”, Edit. Paidós, México 1994, p. 19

comprendida por un público heterogéneo, que no requiere un determinado nivel cultural para entender sus mensajes.

Además de conocer sus características, también es necesario saber sus desventajas, como son: el que puede llegar a ser un medio ruidoso, con poca permanencia de los mensajes y con las limitaciones de ser un medio ciego, circunscrito al mundo del sonido.

### **1.1.2 El Código Radiofónico**

La radio al ser un medio de comunicación pone en marcha un proceso comunicativo, que se compone de:

*Una fuente o emisor*, en este caso son los comunicadores de la estación,

*Un mensaje* que contiene la información a transmitir (código radiofónico),

*Un canal* que es el aire por donde se desplaza dicha información a través de las ondas hertzianas y el transmisor,

*Un decodificador* que es el aparato receptor y naturalmente de

*Un receptor* que es el radioescucha.

En cuanto al objetivo primordial de este proceso, Cristina Romo afirma en su libro *Introducción al conocimiento y práctica de la radio: "el objeto comunicativo simplificado de la radio es transmitir un mensaje"*<sup>3</sup>. Y para hacer posible la transmisión adecuada de los mensajes, la radio recurre a cuatro recursos expresivos que conforman el código radiofónico, estos son:

1. La palabra
2. La música
3. Los efectos especiales
4. El silencio

---

<sup>3</sup> Cristina Romo, *"Introducción al conocimiento y práctica de la radio"*, Edit. Diana, México 1987, p. 16

La palabra no es otra cosa que el lenguaje hablado, a través del cual los locutores comparten día con día experiencias y enseñanzas con el auditorio.

La música, es también llamada el lenguaje de las emociones y es que ésta es la encargada de dar la atmósfera deseada al programa, ya sea como fondo musical o en las cortinillas de identificación.

Los efectos especiales son los sonidos producidos por las cosas, como las manecillas de un reloj, el rechinado de una puerta, etc. estos se utilizan principalmente en las radionovelas.

Y finalmente el silencio, el cual con su ausencia de sonido tiene su propia capacidad expresiva, así un silencio prolongado puede causar angustia en los radioescuchas.

Estos cuatro recursos combinados entre sí, conforman el discurso o lenguaje radiofónico, el cual debe ser utilizado adecuadamente por el productor en cada emisión para crear imágenes auditivas en el radioescucha. No hay que olvidar que la creatividad siempre está presente en la elaboración de programas, ella es la materia prima para recrear la realidad al auditorio.

Para concluir este apartado sólo resta señalar que cuando se elabora un mensaje radiofónico, es necesario tomar en cuenta tanto las posibilidades expresivas de cada uno de los cuatro recursos que conforman el lenguaje radiofónico, como todas sus características propias.

### **1.1.3. Radio Hablada vs. Radio Musical**

Debido a que el presente estudio se enfoca de manera específica a proyectos radiofónicos hablados, es necesario establecer las diferencias que existen entre radio hablada y radio musical.

Se conoce como radio hablada a aquél modelo de programación que basa sus espacios en programas de conversación, sus sellos característicos son los

contenidos y que intervienen todo el tiempo los conductores, quienes pueden estar acompañados por invitados especiales, además se da mayor libertad para que los radioescuchas puedan expresar su opinión. En este tipo de estaciones se deja a un lado la programación musical, ya que ésta sólo se usa en las identificaciones y promocionales de la estación, así como en los anuncios comerciales. Con respecto al surgimiento de estaciones habladas Quaal Ward comenta:

*“La necesidad de especialización y el deseo de proyectar una imagen diferente y exclusiva originaron quizá, el programa sólo hablado; de otra suerte, tal vez no hubiera surgido”.<sup>4</sup>*

Y precisamente por este deseo de especialización las estaciones habladas ofrecen una gran variedad de programas tales como: informativos, culturales, infantiles, científicos, deportivos, educativos, políticos, de análisis, de comentario, de revista, de espectáculos y radionovelas entre otros. Con estos programas se busca complacer los gustos e intereses diversos de los radioescuchas.

Es importante señalar que una variante de las estaciones habladas es la que transmite sólo noticias, pues no cuenta con programas que sean predominantemente de entretenimiento. Estas estaciones han cobrado importancia en los últimos años, sobre todo por esa necesidad de información de la sociedad, la cual se ve favorecida gracias a los avances tecnológicos en esta materia. No obstante, son muy pocas las estaciones que cuentan con este formato.

Retomando las características de la radio hablada, dada la relevancia que ocupan los conductores, consideramos conveniente ahondar en este punto. Es cierto que para ser conductor se requiere tener una vocación como tal, esto va mucho más allá de tener una voz agradable, buena modulación e improvisación ante el micrófono, un conductor que tiene a su cargo un programa hablado, tiene que ser una persona centrada, crítica, objetiva, pero al mismo tiempo muy sensible, amistosa y humana, de tal forma que tenga la facilidad de poner en contacto al público con los hechos y situaciones que ocurren en el mundo, pero que también pueda entender y tocar los

---

<sup>4</sup> Quaal Ward L. “Dirección de estaciones de radio y televisión”, Edit. Diana, México 1971, p.76

sentimientos de sus radioescuchas. Su gran labor consiste en hacer que ese radioescucha anónimo, heterogéneo y sobre todo distante, sienta que le están hablando a él y eso logre la unión con el programa y desde luego con la estación.

La realización de radio hablada es una tarea compleja, pues debe de reunir varios elementos, como es el que la información proporcionada sea veraz y oportuna, sobre todo en los noticieros y programas informativos, pues con ello se gana la confianza y credibilidad de los radioescuchas; pero también debe de ser participativa, educativa, de orientación, con valores, creativa, de servicio a la sociedad y además ofrecer una propuesta comercial interesante a los anunciantes.

Otra característica fundamental es que la radio hablada interesa por lo general a públicos de edad madura y de la tercera edad, que se dedican a actividades muy diversas y que son de niveles socioeconómicos medios y bajos. Estas personas al escuchar su programa predilecto buscan satisfacer diferentes intereses, pero en muchos casos también buscan compañía. Y es que los estudios de audiencia revelan que quien escucha programas hablados, presta mayor atención a su emisor que quien sólo se limita a escuchar programas musicales.

En cambio la radio musical en su mayoría, se ha dirigido a satisfacer al público juvenil, proporcionándole una extensa variedad musical, con menos programas informativos y de comentario. Al transmitir sólo música las estaciones se convierten en el soporte de la producción discográfica.

En estas estaciones a diferencia de las habladas cuando interviene un locutor, generalmente lo hace con la finalidad de explicar algo de la música que está presentando, sólo desde un punto referencial que puede aparecer como comentario, entrevista ó presentación.

También es preciso señalar que existen estaciones que no se inclinan por un solo formato, es decir, no necesariamente tienen que ser habladas o musicales, sino que combinan programación musical con noticias o programas hablados. Este tipo de estaciones se dan sobre todo en provincia, en lugares pequeños en donde no existe

una competencia fuerte y ello les permite ofrecer una gran variedad de programas a su público. Además es importante tomar en cuenta que difícilmente mercados pequeños soportan la infraestructura y los recursos necesarios para estaciones habladas, a esto se debe que este tipo de estaciones las encontremos generalmente en ciudades conurbadas.

Por lo general las estaciones habladas se localizan en AM mientras que las musicales en FM, esto se debe a una razón muy sencilla: la transmisión de la voz que difunden los programas noticiosos no requiere de gran calidad de sonido, mientras que la calidad estéreo digital de la FM es la adecuada para transmitir y apreciar mejor la música. Además recordemos que primero surge la AM y es en ella donde se comenzaron a transmitir noticias, comentarios y editoriales, a esto se debe el arraigo de programas hablados en esta banda. Con referencia a este punto Cristina Romo afirma:

*“Todavía la AM continúa siendo una radio más hablada, con más participación de los locutores y de los presentadores de discos, a diferencia de la FM que puede ser mera reproductora de la música grabada”.<sup>5</sup>*

Esta afirmación de Cristina Romo es válida, pero también es cierto que actualmente esta diferencia ya no es tan marcada, pues existen emisoras que transmiten programación hablada y musical en ambas frecuencias, por lo cual ya no hay programas exclusivos de amplitud modulada o de frecuencia modulada.

Una vez establecidas las diferencias entre radio hablada y radio musical, sólo resta enfatizar que el presente trabajo basará su análisis en proyectos radiofónicos comerciales exclusivamente hablados.

---

<sup>5</sup> Cristina, Romo *“Ondas, mensajes y canales: un perfil de la radio en México”*, Edit. ITESO, México 1991, p. 28

A continuación se hace un breve análisis de cómo es el proceso administrativo aplicado a una empresa radiofónica, vale la pena señalar que este trabajo no pretende ser meramente administrativo, simplemente destaca la utilidad del manejo de las herramientas administrativas en el campo de la radiodifusión, pensando en las personas que dirigen o que algún día dirigirán estaciones de radio habladas.

## **1.2 FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN**

### **1.2.1 Objeto y finalidad de la Administración**

Desde su surgimiento el ser humano siempre se ha agrupado en sociedad, resultado de la necesidad de trabajar en equipo como medio para subsistir. A lo largo de los años esto no ha cambiado, el hombre a través de la sociedad, enfoca todos sus esfuerzos al cumplimiento de actividades previamente establecidas, que al ejecutarlas adecuadamente le permitirán obtener algún beneficio; pero para realizar estas actividades de forma eficaz y en el menor tiempo posible, resulta imprescindible la utilización de todos los principios administrativos.

Partiendo de esta esencia de la administración, se puede deducir que esta disciplina al igual que otras ciencias sociales, tiene su objeto de estudio en la sociedad.

Se dice que la administración se encuentra inmersa dentro de todas las actividades que realiza el ser humano en su vida cotidiana, partiendo de la familia, que es una organización social dentro de la cual existen diferentes asignaciones para las actividades que debe realizar cada uno de sus integrantes; sin embargo, la trascendencia de la administración como ciencia recae en su aplicación dentro de las empresas.

La finalidad de la administración consiste en coordinar a las personas y cosas que forman una empresa para su adecuado funcionamiento. Al revisar varios textos sobre administración, se encontró que para la mayor parte de los autores, la coordinación es considerada como la esencia misma de la administración, ya que ésta busca la

obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, para así lograr el éxito de un organismo social.

Entonces es válido afirmar que el éxito de una empresa depende entre otros factores, de su buena administración y de los recursos materiales y humanos con que cuenta.

### **1.2.2 Definición de Administración**

Cuando se busca definir una palabra siempre es bueno recurrir a la etimología, en este caso se encontró que la palabra “Administración”, se forma del prefijo “ad” hacia y de “ministratio”: de “minister”, comparativo de inferioridad, lo cual expresa subordinación u obediencia; de acuerdo a esto se tiene la noción de que se trata de un servicio prestado bajo el mando de otro.

A continuación se considera pertinente mencionar las principales definiciones a nuestro juicio, sobre administración que se encuentran en el libro “Historia del pensamiento administrativo”:

*E.F.L. Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.*

*J.D. Mooney: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”.*

*Koontz y O’Donnell consideran la administración como: “la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.*

*Henry Fayol: (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna administración) dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.”*<sup>6</sup>

*Agustín Reyes Ponce: “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.” Este autor también proporciona una definición de administración de empresas: “es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”.*<sup>7</sup>

Las anteriores definiciones dan un ligero panorama de lo que es administración, en este trabajo se entenderá como: la ciencia social encargada de coordinar todas las operaciones y relaciones humanas de una empresa, con la finalidad de satisfacer objetivos institucionales.

### **1.2.3 Características de la empresa radiofónica**

Como todos sabemos la administración al ser una ciencia posee principios universales, sin embargo es importante señalar que estos principios tomarán características únicas cuando se apliquen a una empresa en específico. Es por eso que en el presente trabajo se aplicará la administración a una empresa radiofónica del sector comercial, que es el predominante en el cuadrante nacional.

Cuando se menciona empresa radiofónica, es necesario aclarar que se puede tratar de una sola estación de radio independiente o de un grupo radiofónico que cuenta con varias estaciones de radio. Esta investigación se refiere de forma específica a estaciones habladas, las cuales como ya se mencionó son más complicadas de dirigir (en comparación a las musicales), debido al número de programas con que cuentan (cada uno de ellos con características específicas), a la complejidad de la producción y a la cantidad de personal que requieren. Debido a todo lo anterior, así

---

<sup>6</sup> George Claude, “*Historia del pensamiento administrativo*”, Edit. Hispanoamericana, México 1994, p.130

<sup>7</sup> Agustín Reyes, “*Administración de Empresas*” 1era. Parte, Edit. Limusa, México 1998, p. 26

como al capital que se requiere para una estación hablada, se puede decir que en todos los casos, salvo algunas excepciones, se trata de empresas grandes o medianas.

La empresa radiofónica es la unidad de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se compone por recursos humanos, materiales y técnicos, valiéndose de la administración para lograr sus objetivos.

Al catalogarla como una empresa de servicio se hace referencia a la finalidad de satisfacer la necesidad de información y entretenimiento de la sociedad, a través de diversos programas radiofónicos. Desde el punto de vista social, una empresa radiofónica tiene una gran responsabilidad, por medio de ella se transmiten una serie de mensajes al público, los cuales pueden tener repercusiones tanto positivas como negativas para el desarrollo de una comunidad o inclusive de un país entero.

Entre los recursos materiales se puede mencionar: las instalaciones de la estación, el equipo de grabación, el material de audio, los sistemas de grabación y el capital con que cuenta dicha empresa.

Los recursos humanos los componen: los directivos, administradores, conductores, productores, operadores, ingenieros y telefonistas.

En cuanto a los recursos técnicos, se refieren a los procedimientos específicos con los que opera todo el tiempo la estación como son: si opera en una banda AM ó FM, características de la planta transmisora, si utiliza en sus estudios fibra óptica, dallet o fairlight.

Los tres recursos anteriores son muy importantes, a partir de ellos Agustín Reyes en su obra "Administración de empresas" presenta una teoría denominada: "administración de personas y de cosas". En esta teoría él establece que personas y cosas son elementos indispensables, ya que no se puede prescindir ni de unas ni de otras; pero el papel que juegan es muy diverso; las cosas son elementos puramente pasivos, son por ello exclusivamente medios para la mejor realización de los fines de un organismo social, mientras que las personas tienen un carácter eminentemente

activo en el desarrollo de dichas funciones: se dirigen a sí mismas, dirigen a las demás personas y sobre todo a las cosas.

Desde luego la administración de cosas y de personas tienen reglas y procedimientos muy distintos que se analizarán más adelante dentro del proceso administrativo.

#### **1.2.4 Importancia de la administración dentro de una empresa de radio**

La relevancia de la administración en una empresa radiofónica radica en que, a pesar de que su principal objetivo es cumplir con su función de medio de comunicación, al servir de enlace entre la sociedad y los acontecimientos más importantes, en diversos ámbitos como son: la política, la cultura, los deportes, el entretenimiento, la educación, también tiene como cualquier otra empresa, una estructura organizacional interna, necesaria para que funcione y pueda llegar a cumplir satisfactoriamente sus metas, para ello se apoya en el proceso administrativo.

Es por esto que el éxito o buen funcionamiento de la organización se basará en una adecuada administración, que se apoye en los procesos que le permitan llevar a la estación por el buen camino, cumpliendo con esa responsabilidad y con los objetivos y metas de la compañía misma.

Quizás para algunas personas resulte obvio todo lo anterior, sin embargo, como comunicólogo muchas veces no se está familiarizado con la administración y cuando se llega a trabajar en una estación de radio, se requiere el apoyo de principios administrativos para saber definir: los objetivos de la estación, las características de los radioescuchas, para elegir adecuadamente al equipo de trabajo y para saber llevar el presupuesto del programa, entre otros muchos temas.

Esto es aún más necesario cuando se pretende ocupar puestos superiores como es el caso de directores de estación, quienes más allá de tener amplia experiencia en el medio, requieren tener una visión administrativa muy clara.

Algunas veces sorprende la noticia cuando estaciones de moda quiebran y no se entiende el por qué si tenían buenos programas, excelentes conductores, un público cautivo; en estos casos es probable que se hayan cometido fallas en el manejo administrativo, a esto se debe la importancia de aplicar la administración a una empresa radiofónica.

### **1.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo es un ciclo inseparable, donde cada etapa va seguida de la otra y se complementan entre sí; pero desde el plano metodológico y con el fin de analizar mejor este proceso se ha separado en dos fases: una mecánica y una dinámica, según Reyes esta división la estableció Urwick, quien señala que la fase mecánica contempla la previsión, planeación, y organización, mientras que la dinámica contempla a la integración, dirección y control.

A lo largo de los estudios del pensamiento administrativo, se puede ver que los estudiosos de la materia, establecen su propio proceso administrativo, unos con más etapas y otros sintetizados en menos; pero al final todos ellos coinciden en que el proceso administrativo es un sistema por medio del cual se dará orden y estructura a la organización, para facilitar la tarea de administrar y hacer de la empresa un ente eficiente y productivo. Es así como se puede decir que el proceso administrativo constituye el núcleo propio de la administración, el cual divide en etapas la acción administrativa.

De manera general en la fase mecánica todo se dirige a la estructuración de esa estación radiofónica; una vez realizado este periodo, comienza la etapa dinámica, que consiste en la operación o funcionamiento normal de la misma, para lograr los fines propuestos.

Se puede sintetizar cada una de las etapas al señalar a qué pregunta responden:

|                                   |                         |
|-----------------------------------|-------------------------|
| Previsión:                        | ¿qué puede hacerse?     |
| Planeación:                       | ¿qué se va a hacer?     |
| Organización:                     | ¿cómo se va a hacer?    |
| Integración:                      | ¿con qué se va a hacer? |
| Dirección: se refiere al problema | ver que se haga         |
| Control: investiga en concreto    | ¿cómo se ha realizado?  |

A continuación se analiza detenidamente cada una de estas fases para entender por qué son tan importantes.

## **ELEMENTOS MECÁNICOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO:**

### **1.3.1 Previsión**

La previsión es el principio del proceso administrativo, como su nombre lo indica en esta etapa se deben anticipar situaciones futuras, por las que podrá pasar la estación, esto a su vez facilitará hacer planes. En esta etapa es muy importante la investigación, para valorar las condiciones en las que la estación se desenvolverá, hasta determinar los diversos caminos a seguir.

Las previsiones administrativas deben realizarse teniendo presente que nunca sucederá exactamente todo como se planeó, por el número de factores que intervienen, siempre se presentarán situaciones que no estaban previstas; pero eso no justifica que se opte por no prever, esto equivaldría a dejar la futura estación a la deriva.

De hecho la previsión administrativa debe descansar en una probabilidad seria, la que será tanto mayor, cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas, propias o ajenas, y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad. En el caso de una estación de radio nueva,

es muy importante que se analicen las experiencias de otras estaciones de radio habladas, en factores claves como son: cuántos cambios se hicieron en la programación hasta llegar a una parrilla fija, cuánto tiempo les costó construir audiencia y que ésta se reflejara en el rating, en qué momento las ventas comenzaron a ser prósperas para la empresa. En resumen, si se toman en cuenta hechos objetivos y no opiniones, las previsiones serán más válidas y confiables.

Para hacer previsiones es indispensable:

- a) Fijar los objetivos o fines que se persiguen.
- b) Investigar los factores, positivos y negativos, que ayudan u obstaculizan la búsqueda de esos objetivos.
- c) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ellos como base de los planes.

a) Fijación de los objetivos

Es muy importante tener presente que los objetivos dan su razón de ser a la estación; todas las acciones de ésta, se encaminarán al cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

Reyes Ponce establece una técnica muy útil, sobre todo para tener una mayor precisión, ésta consiste en aplicarle a los objetivos seis preguntas: Qué, Cómo, Quién, Dónde, Cuándo, y Por qué.

QUÉ es lo que realmente nos proponemos, cuál es la meta que se desea alcanzar, en la estación, un ejemplo de meta sería posicionarla dentro de los 5 primeros lugares de rating de estaciones habladas en AM.

CÓMO se pretende lograrlo, aquí no es necesario detallar en el procedimiento a seguir, eso pertenece a la etapa de la planeación, más bien se refiere al criterio general bajo el cual se enfocará la búsqueda del objetivo. Una de las posibilidades sería ofrecer programas variados que satisfagan los intereses de las amas de casa y conducidos por comunicadores con los que haya identificación.

**QUIÉN.** Se trata de saber a quiénes les corresponde lograr el objetivo, hablando del objetivo anterior recae directamente en el departamento de producción, pero necesita el apoyo de otros departamentos como los de mercadotecnia, programación y promoción.

**POR QUÉ.** Implica determinar la finalidad que impulsó a buscar ese objetivo, podría tratarse de tener la certeza de que la futura estación ofrecerá elementos novedosos a los radioescuchas, que hasta el momento no existen en las demás estaciones habladas, al mismo tiempo podría tenerse una estrategia de ventas que le permitirá tener una importante participación de mercado.

**CUÁNDO.** Consisten en metas a corto o a largo plazo y en qué tiempo se deben lograr cada una de sus partes.

**DÓNDE.** Se puede tratar de una estación que se tiene en el D.F., pero que cuenta con estaciones afiliadas en distintos estados de la República, o a lo mejor se tienen mayores pretensiones al buscar establecer una cadena internacional; es fundamental definir esta situación ya que cada uno son mercados diferentes con características propias.

Una vez que se tienen definidos los objetivos el siguiente paso es darlos a conocer a todos los que intervendrán para su realización, mencionando detalles concretos de su operación para evitar confusiones. Los objetivos deben de ser estables, ya que de lo contrario causarán: inseguridad entre los empleados, poca cooperación y esfuerzos innecesarios.

#### b) Investigación de factores

Una vez determinado el fin que se persigue, el siguiente paso es conocer los factores positivos y negativos que influirán en la realización de ese fin. Esto se consigue a través de la investigación, la cual determinará los medios más aptos para alcanzar el objetivo fijado.

Al hablar de investigación se hace alusión a la investigación de mercado, la cual debe realizarse antes de lanzar una estación al aire, pues de ella puede depender el éxito o el fracaso de la estación. Dada la trascendencia de este punto, será analizado con mayor amplitud en el capítulo dos, en donde se trata con detalle la importancia de la investigación en la creación de un proyecto radiofónico.

c) Determinar cursos de acción

Los cursos de acción, deben entenderse como las tácticas que se utilizarán para lograr los objetivos, un ejemplo es el contar con promociones especiales que además de dar a conocer la estación con los radioescuchas, sea una ventaja competitiva que haga que la prefieran por encima de las demás estaciones habladas.

### **1.3.2 Planeación**

La planeación establece con precisión lo que va a hacerse, por eso los planes deben realizarse con la mayor precisión posible, ya que van a dirigir acciones concretas. Ya Goetz ha dicho que planear es *“hacer que ocurran cosas que de otro modo, no habrían ocurrido”*<sup>8</sup>.

Al trazar los planes deben de existir uno para cada función y al mismo tiempo estar completamente coordinados para que exista un solo plan general.

La planeación se compone de:

1. Políticas
2. Procedimientos
3. Programas y
4. Presupuestos

Las políticas son los principios que se determinan para orientar la acción con criterios a seguir para la toma de decisiones. Como se vio anteriormente, los objetivos fijan

---

<sup>8</sup> *Idem.*, p. 43

las metas, mientras que las políticas ejecutan la orden para conseguirlas, señalando algunos medios. Ejemplo: el objetivo de un departamento de producción puede ser ofrecer programas de la mejor calidad, la política sería obtener esa óptima calidad para lo cual se requiere de: productores, conductores y reporteros con experiencia en el medio, contar con un buen catálogo musical y de efectos especiales, con estudios de grabación adecuados, así como con el equipo técnico de la mejor calidad.

Los procedimientos son una serie de operaciones conectadas, que forman el orden cronológico y la forma establecida de ejecutar el trabajo que deba hacerse en forma repetitiva, por eso también se le considera como un método. Así el procedimiento para lanzar un programa al aire es primero hacer el proyecto por escrito, después encomendárselo a un solo productor, encontrar a los conductores idóneos, grabar un programa piloto, sobre el cual se harán los comentarios pertinentes y una vez aprobado saldrá al aire.

Los programas son los encargados de establecer la secuencia de las acciones que habrán de realizarse de acuerdo con el tiempo requerido para su ejecución; los programas pueden ser generales para toda la estación o particulares para cada departamento. Para ello se recurre a los cronogramas en los que se establece de acuerdo a un calendario que actividades se realizarán y en qué lapso de tiempo. Como recomendación, debe estudiarse el momento más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo, muchas veces un programa fracasa porque no se escogió el momento adecuado para lanzarlo.

Los presupuestos son los estados de resultados anticipados, a través de los cuales los planes son traducidos a términos financieros, en ellos se hacen estimaciones en cantidades monetarias; un tipo especial de presupuestos lo constituyen los pronósticos, indispensables para la creación de una nueva estación de radio y es que en ellos se establecen las ganancias que se esperan lograr. Es importante precisar que debido a la importancia de los presupuestos, éstos se consideran tanto instrumentos de planeación como de control.

Existen técnicas que ayudan a la formulación y a la explicación de los planes, entre las más usadas tenemos: manuales de objetivos y políticas departamentales, diagramas de proceso y de flujo, que sirven para representar, analizar, mejorar y explicar un procedimiento y las gráficas de Grantt, que tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.

Puede concluirse que la previsión y la planeación son la base de todo el proceso administrativo, en la cual se deben dejar bien establecidos los objetivos y qué es lo que se quiere lograr mediante el desempeño de cada una de las tareas asignadas, ya que es un proceso que permite la identificación de planes o proyectos para el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan.

### **1.3.3 Organización**

La función de la organización es establecer quién y cómo va a hacer cada cosa, por ello se dice que es la etapa en la que se combinan todas las actividades y esfuerzo humano, para una máxima eficiencia en el desempeño de los planes y objetivos de la estación.

La organización se compone de tres etapas, que son:

1. Jerarquías
2. Funciones
3. Obligaciones

Para establecer las jerarquías es necesario tomar en cuenta los objetivos y planes que se pretenden realizar, lo primero que debe hacerse es una lista de todas las funciones que se requieren para que la estación funcione, asimismo deben indicarse los respectivos niveles jerárquicos, esta lista debe ser lo más amplia posible, para evitar que sea olvidada alguna función importante. Aquí son de gran ayuda los organigramas para entender cómo quedará estructurada la estación.

Posteriormente deben precisarse cada una de las funciones, con lo cual se procederá a la división de las distintas actividades necesarias para lograr el fin

general, aquí nos referimos propiamente a las funciones que corresponderán a cada departamento, es importante revisar que no se repitan dichas funciones. En toda estación de radio los departamentos básicos son: producción, mercadotecnia, ventas, ingeniería y administración, es necesario tener muy claro las funciones que desarrollará cada uno de estos departamentos.

Una vez establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos, se procede a la definición precisa de lo que cada persona debe hacer en cada unidad de trabajo, la cual recibe el nombre de puesto.

Los puestos deben ser específicos e impersonales, pues en ellos se señala lo que debe hacerse y lo que se requiere que el trabajador tenga para poder ocuparlo (habilidades, conocimientos, experiencia), a esto se le conoce comúnmente como análisis de puestos. Este comprende la descripción y la especificación del puesto, así como el establecimiento de la jerarquía: de quien depende, a quienes manda, contactos permanentes internos y externos.

A continuación se hará referencia a algunos principios básicos que, de acuerdo con Fayol, deben de tomarse en cuenta al estar integrando las etapas anteriores de la organización:

El primero de estos es la especialización, la cual establece que cuanto más se divide el trabajo a una actividad concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza; razón por la cual cada día es más común que los conductores, productores o reporteros, se especialicen en una sola área como es política, deportes o espectáculos.

El segundo es la unidad de mando, en la cual se establece que para cada función debe existir un solo jefe; por lo general en una estación se cuenta con un coordinador de producción y con un director; lo importante es respetar las jerarquías, ya que el coordinador es el responsable de todos los productores, entonces es a él a quien le corresponde dar las órdenes a aquéllos y no al director, ya que si éste también

ordenara, además de crear confusión entre los subordinados, estaría saltando la autoridad del coordinador.

El tercer principio es del equilibrio que debe existir entre la autoridad y la responsabilidad, en el que se debe precisar el grado de responsabilidad que corresponda al jefe de cada nivel jerárquico, estableciendo al mismo tiempo la autoridad y los controles adecuados en la delegación de funciones, para el aseguramiento de la unidad de mando.

Una vez que la organización está terminada sólo resta actuar, integrando, dirigiendo y controlando todo lo cual pertenece ya a la dinámica.

## **ELEMENTOS DINÁMICOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **1.3.4 Integración**

Como ya se señaló anteriormente en la etapa mecánica las acciones se dirigen a la estructuración del organismo social, mientras que en la dinámica todo se enfoca a hacer funcionar ese organismo ya creado.

Debido a esto, puede decirse que la mecánica administrativa: prevé, planea y organiza “cómo deben ser las cosas”; mientras que la dinámica considera “las cosas como son en realidad”: integra, dirige y controla lo que realmente existe. Así al estudiar ambas partes es posible adaptar la realidad a lo que se considera ideal.

Es momento de comenzar con la integración, como su nombre lo indica es articular, en este caso los elementos materiales y humanos necesarios para el adecuado funcionamiento de la estación. Es así como la integración comprende a las cosas y a las personas, lógicamente es más importante la de las personas y sobre todo la de los elementos de mando.

#### a) Integración de personas

La integración de personas es el proceso mediante el cual personas completamente extrañas, se convierten en empleados articulados a la estación y para lograrlo se requieren cuatro pasos que son:

1. Reclutamiento
2. Selección
3. Introducción
4. Desarrollo

La tarea del reclutamiento consiste en reunir aspirantes interesados en ocupar un puesto dentro de la estación, es necesario tener siempre presente que se deben de adaptar los candidatos a las funciones y no viceversa. Existen diversos medios de reclutamiento como son: el sindicato, las escuelas, las agencias de colocaciones, el personal recomendado por los actuales trabajadores, cabe mencionar que también los diversos medios de comunicación son una fuente de reclutamiento, pero prácticamente no se usan para conseguir personal en una estación de radio.

Después del reclutamiento se lleva a cabo la selección, por medio de la cual se escogen a los candidatos que se consideren más aptos para ocupar los diferentes puestos, para ello son de gran apoyo las entrevistas, las pruebas psicotécnicas y los antecedentes de trabajo, de cada uno de los candidatos con el fin de elegir adecuadamente.

En la introducción se busca la mejor manera para lograr que los nuevos empleados se adapten lo mejor y más rápidamente posible a la estación, para ello se le debe dar una explicación detallada de su trabajo, con base en la descripción del puesto correspondiente.

Y finalmente el desarrollo busca desenvolver las aptitudes y capacidades que cada persona tiene, con la finalidad de obtener su máxima realización dentro del puesto que desempeña, para ello se puede recurrir al adiestramiento, capacitación y formación que siempre se debe de dar al personal.

Algunos autores consideran a las relaciones públicas también como una integración de personas, solo que con personas externas a la empresa como son los clientes, las autoridades, los demás medios de comunicación; es obvio que el ambiente creado por las buenas relaciones públicas facilitará la aceptación y patrocinio de los diversos programas que brinda la estación. Incluso puede llegar a ser una condición para la existencia misma de la estación.

Es muy importante tener presente que el personal influye en la opinión que el público habrá de formarse respecto a la estación. Las cartas que recibe, las llamadas telefónicas, el servicio que se presta, la cortesía que se manifiesta y la servicialidad son esenciales en todo momento.

#### b) Principios de la Integración de las cosas

Otra parte importante de la integración es la de las cosas, donde se deben coordinar los elementos técnicos, entre sí y con las personas. Aquí se comienza con la distribución de áreas por departamentos, la instalación del equipo requerido, se busca simplificar los diversos métodos, uno de ellos podría ser el de la realización de las pautas comerciales, también se debe de estar muy pendiente del mantenimiento como es del equipo de cabina y grabación.

Todo lo anterior es importante porque finalmente los recursos materiales significan una inversión, debe disponerse en cada momento de los recursos necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización en forma tal que, ni falten en determinado momento, restando eficiencia, ni sobren innecesariamente, recargando costos. Como se habrá notado la integración de las cosas también comprende toda la estructuración financiera, como son: compras, créditos, cobranzas, control presupuestal, aquí no es necesario detallar ya que todo esto es manejado por el departamento de administración.

Para terminar con la integración, hay que señalar que ésta es una etapa valiosa, no sólo porque se da al iniciarse una operación, como es el iniciar una nueva estación

de radio, sino que es una función permanente porque en forma constante se deben integrar los nuevos recursos.

### **1.3.5 Dirección**

La dirección es el corazón o la esencia misma de la administración, cuyo principal objetivo es conducir y guiar al trabajador hacia el logro de los objetivos; al mismo tiempo es necesario señalarla como la etapa menos predecible, por tratarse todo el tiempo de relaciones humanas, en donde un pequeño error puede llegar a ser fatal.

La dirección tiene su propio proceso y para entenderlo mejor se ha dividido en cuatro partes que son: comunicación, autoridad, delegación y supervisión.

#### Comunicación

La comunicación es un elemento clave para que los objetivos se realicen tal como estaban planeados y no haya confusiones o malos entendidos, producto de una deficiente comunicación; por ello es necesario que el fin esté suficientemente claro y perfectamente definido, de igual forma los medios que serán utilizados para su logro, así que en la dirección es fundamental que exista una adecuada comunicación entre el líder y sus seguidores.

Dentro de la estación se dará la comunicación vertical descendente, la cual se transmite de los directores a los demás subordinados por medio de: políticas, reglas, instrucciones, órdenes, e informaciones; mientras que la comunicación horizontal se refiere a los mismos niveles jerárquicos y comprende: juntas, comités, consejos, mesas redondas, asambleas, etc.

Uno de los elementos fundamentales para lograr satisfactoriamente las metas establecidas consiste en coordinar los intereses de grupo y los individuales de todos los empleados, de esta manera cuando los directores ejercen autoridad, los empleados sienten que es producto de una necesidad que todos comparten y no de quienes mandan.

## Autoridad

Según Agustín Reyes algunos autores definen la autoridad como “*la facultad de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros*”, pero aclara que para efectos administrativos esta definición no es la correcta, así la define como “*la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos*”.<sup>9</sup>

También plantea que existen diversos tipos de autoridad como es el caso de la autoridad formal, que es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre los subordinados, esta autoridad puede ser lineal o funcional según se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo; le sigue la autoridad operativa la cual no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien sobre determinadas acciones, la autoridad técnica es aquella que se tiene en razón del prestigio y capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia; y por último la autoridad personal es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, esta autoridad es la que caracteriza al líder.

Uno de los elementos indispensables para ejercer autoridad es el poder de mando, el mando es algo esencialmente humano: si se funda en autoridad jurídica, su fuerza descansa en la obligación de obedecer y el correlativo derecho de mandar; si se basa en la autoridad moral, su eficacia depende de la capacidad que para convencer tengan los jefes.

Para mandar se necesitan tres cosas: determinar lo que debe hacerse, establecer como debe hacerse y vigilar que lo que debe hacerse, se haga.

Las cualidades que requiere todo director para poder mandar son:

Sentido de responsabilidad e iniciativa

Un director jamás puede ser pasivo sino siempre transformador; saber convencer para arrastrar la voluntad de sus subordinados, saber entusiasmar, saber coordinar,

---

<sup>9</sup> *Idem.*, 2a. Parte, p.315

ya que hará por medio de otros, saber comunicar las órdenes, tener espíritu de justicia, sentido de equidad, mantener la disciplina, dar buen ejemplo, pues él siempre es el blanco de todas las miradas de sus inferiores ya sea para imitarlo o para criticarlo.

## Delegación

Delegar significa hacer a través de otros y es que ningún director tiene la capacidad de realizar el trabajo por sí solo, circunstancia que lo obliga a delegar en otros su autoridad. Es importante señalar que tanto la autoridad como la responsabilidad se delegan, pero al mismo tiempo siempre se comparten; pues es solidaria entre delegante y delegado: de ahí que el delegante puede sustituir al delegado, si éste es incapaz de asumir sus responsabilidades.

### Beneficios de la delegación:

Permite olvidarse de detalles para ocuparse de las cosas de mayor importancia, aumenta la eficiencia administrativa, ya que el director puede dedicarse a lo que propiamente le corresponde: hacer planes, estudiar alternativas, tomar decisiones, analizar controles, etc. También es necesario tomar en cuenta las desventajas de la delegación: puede hacer perder el control y la unidad de mando y puede originar falta de uniformidad.

Para evitar lo anterior, pueden seguirse algunas reglas como: debe existir un equilibrio de delegación-control, para conseguirlo se fijan controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza y no hay que olvidar que a mayor delegación corresponde un mayor control; además la delegación requiere preparación en el delegado y debe delegarse gradualmente.

En cuanto a la supervisión se debe supervisar el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes, para verificar que éstas se hayan hecho como fueron ordenadas. Por ser función inmediata al control, fácilmente puede confundirse con él: el criterio principal para distinguirlos es que la supervisión es

simultánea a la ejecución, y el control es posterior a ella, aunque sea por corto tiempo.

### **1.3.6 Control**

Esta es la última etapa del proceso administrativo y puede decirse que es el final de una tarea y el principio de otra, ya que como se mencionó anteriormente el proceso es un ciclo interminable e inseparable, donde cada una de sus etapas van de la mano y una es consecuencia de la otra; es entonces el control, la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, esto tiene como fin el corregir los errores que hayan surgido durante todo el proceso, así como el mejoramiento para la formulación de los nuevos planes, por esto los controles son a la vez medios de previsión y planeación.

El control puede ser de dos tipos: automático y sobre resultados. El control sobre resultados se da cuando comparamos lo obtenido con lo esperado; al final de cada periodo prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos alcanzaron, superaron o se apartaron de lo esperado.

Mientras que el control automático, es el resultado de obtener una retroalimentación de la información arrojada del control mismo, y utilizarla para que la acción correctiva se inicie en forma automática, evitando así esperar hasta tener íntegramente los resultados para poner en obra la acción correctiva. Por esto el control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en los cuales no se logró lo previsto.

Existen una gran variedad de medios de control, entre ellos hay que elegir a los que puedan considerarse como estratégicos, para ello no hay reglas debido a las diferentes condiciones de cada estación. Sin embargo hay algunas preguntas que si se tratan de responder pueden ayudar:

¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido?

¿Qué puede indicar lo que podría mejorarse?

¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación?

¿Quién informará mejor sobre quién es responsable de las fallas?

Lo que sí debe tomarse en cuenta a la hora de elegir los controles es que éstos deben: ser flexibles, reportar rápidamente las desviaciones, ser claros para todos aquellos que han de usarlos y deben conducir por sí mismos a la acción correctiva.

Una vez elegido el medio de control se deben de seguir los siguientes pasos:

- a) Recolección de los datos
- b) Análisis de los hechos
- c) Interpretación de los mismos
- d) Adopción de medidas aconsejables
- e) Su iniciación y revisión estrecha
- f) Registro de los resultados obtenidos

De manera general el control sirve para: tener la seguridad en la acción seguida, corregir los defectos, mejorar lo obtenido y hacer una nueva planeación general.

Como se ha señalado, las operaciones de control sólo son técnicas, las cuales incluso pueden variar en todos los departamentos de la estación, de esta manera se tendrán controles de ventas, de producción, de continuidad, de mercadotecnia, de contabilidad. Por ejemplo, algunos controles de ventas podrían ser: por volumen total de las mismas ventas, por programas patrocinados, por cartera de clientes, por vendedores, por costos por spoteo y patrocinio, por utilidades producidas por eventos especiales. También existen controles generales, los cuales más que controles son simplemente instrumentos y son: los reportes, gráficas, estadísticas y tendencias.

Con el control ha concluido la explicación del proceso administrativo, pero es importante recalcar que la elección y aplicación de los procesos que se llevarán a cabo dentro de la radiodifusora, deberán ser elegidos tomando en cuenta: su alcance, el mercado al que se dirige y las necesidades de sus clientes, lo cual se explicará más detalladamente en el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO II ELABORACIÓN DE UN PROYECTO RADIOFÓNICO PARA UNA ESTACIÓN HABLADA

### 2.1 FACTORES A CONSIDERAR PARA ELABORAR UN PROYECTO RADIOFÓNICO HABLADO

En este apartado se tratarán los elementos que se deben tomar en cuenta, en el momento de diseñar un proyecto radiofónico hablado.

#### 2.1.1 Investigación de mercado y perfil de audiencia

##### 2.1.1.1 La audiencia como condicionante del mensaje

Comúnmente en el medio radiofónico se entiende por audiencia, al conjunto de personas que está escuchando una emisión radiofónica en un día y hora determinada.

La audiencia nunca se podrá generalizar, personas diferentes gustan sintonizar una determinada estación, de acuerdo a una serie de factores como son: el tipo de programación, formato de la estación, los horarios, contenidos, etc. Así en ciertos horarios el público puede estar compuesto principalmente por amas de casa, jóvenes o niños, pero aunque aparentemente pertenecen a un grupo, tienen niveles socioeconómicos diferentes, lo cual los convierte en una audiencia heterogénea.

Es natural que al saber esto, surgen algunas preguntas como: ¿qué es lo que hace que gente tan diversa comparta un mismo programa? ¿qué piensan los radioescuchas (individual y colectivamente) sobre los programas de radio? ¿por qué prefieren los programas de una estación a los de otra? ¿qué hacer para que permanezcan leales a una estación?, antes de lanzar un proyecto radiofónico al aire, es necesario responder adecuadamente a estas preguntas entre otras.

Como se mencionó en el capítulo anterior emisor y receptor son dos elementos imprescindibles en el proceso comunicativo, que condicionan el lenguaje y las

características del medio; en este caso la audiencia será siempre la que ocupe el papel de receptor; por eso la audiencia condiciona los mensajes que van dirigidos a ella. Es así como los formatos y contenidos, deberán adecuarse a las características de los radioescuchas y nunca viceversa. Aquí vale la pena citar lo que establece Miguel Ángel Ortiz:

*“En resumen, comunicar en radio es emitir para una audiencia de perfil concreto, que utiliza unos códigos de información y expresión determinados y que reacciona ante los mensajes de una manera particular”<sup>10</sup>.*

Entonces los pasos para crear un proyecto radiofónico hablado son: primero se debe de definir con exactitud la audiencia a la que se dirigirá la estación, un ejemplo sería: amas de casa entre 25 y 45 años, niveles socioeconómicos C-D; después se estudian las características de esa audiencia por medio de una investigación de mercado y posteriormente se elige la programación de la estación.

### **2.1.1.2 Importancia de la Investigación de mercado**

En el capítulo uno se explicó el proceso que se debe seguir para la fijación de objetivos, así que en este momento se da por hecho que el proyecto radiofónico tiene perfectamente definidos sus objetivos. Sin embargo, hay que recordar que el primer objetivo básico de toda estación comercial es satisfacer las necesidades de información y de entretenimiento de sus radioescuchas, si se logra cumplir este objetivo, naturalmente se atraerán anunciantes, lo cual se traducirá en ganancias económicas para la estación y para lograr este objetivo la forma más segura es realizando una investigación detallada de los gustos y preferencias del auditorio al que piensa dirigir sus mensajes, de esta manera asegurará radioescuchas y en consecuencia anunciantes.

---

<sup>10</sup> Miguel Ángel Ortiz, *“Técnicas de comunicación en radio”*, Edit. Paidós, México 1994, p. 23

Actualmente las emisoras radiofónicas comerciales, se enfrentan a la necesidad de competir por el auditorio, de ahí su interés por saber qué es lo que prefiere y qué público está aún desatendido por las emisoras. Este último punto, puede ser de gran ayuda para decidir la audiencia de la futura estación, ya que una buena opción sería satisfacer ese mercado cautivo, en el cual no hay competencia.

Otro aspecto importante que ha incrementado la relevancia de los estudios de audiencia en los últimos años, es la demanda cada día mayor de los anunciantes, que buscan un público potencial perfectamente definido, dispuesto a oír sus mensajes publicitarios. Es así como estos estudios se han convertido en instrumentos imprescindibles, tanto para determinar el rating\* como para conocer el perfil de su audiencia.

Todo empresario que desea crear una estación de radio comercial, debe contar con un estudio de mercado especializado en audiencia, para ello tendrá que contratar los servicios de alguna agencia de investigación.

La planeación de la investigación se hará partiendo de los objetivos del estudio, del tiempo disponible para su elaboración y sobre todo del presupuesto con el que se cuenta. Existen dos tipos de estudios de mercado estos son los estudios cuantitativos y los cualitativos, a continuación se explicarán las características de cada uno.

---

\* Según Arbitron "Un rating es el porcentaje de la población en total que escucha una estación de radio".

### **2.1.1.3 Estudios Cuantitativos**

Como su nombre lo indica, los estudios cuantitativos revelan la cantidad total de personas que escuchan radio, en una región determinada y cómo está compuesta la audiencia, es decir, de qué sexo, edad, colonia y nivel socioeconómico son, a esto se le conoce como perfil. También permite conocer los hábitos de consumo como: qué estaciones escuchan, en qué horarios y en dónde las escuchan.

Cuando se contrata a una agencia de investigación de mercado cuantitativa para llevar a cabo un estudio, lo primero que hará es organizar la investigación en etapas y de acuerdo a un calendario, en el que pondrá los plazos para la realización de cada una de las etapas.

La primera etapa de la investigación es la redacción de los cuestionarios que se aplicarán, todas las preguntas deben de estar enfocadas a obtener información sobre las características del auditorio potencial de la estación, se indagará qué es lo que el público desea escuchar, qué tipo de programas, qué conductores, cuáles temas son los que más les interesan, qué promociones les gustaría que les ofrecieran, en fin todo lo relacionado con gustos, preferencias y hábitos de escucha. Esta etapa es fundamental ya que el éxito de la investigación dependerá de que los cuestionarios estén elaborados correctamente, para ello los expertos recomiendan que tengan un lenguaje claro y sencillo y que las preguntas busquen obtener información específica.

El siguiente paso es decidir a quienes se les aplicarán los cuestionarios, para ello se seleccionará una muestra representativa de la zona de cobertura de la estación, en esa muestra estarán representados los miembros del universo que interesan. Para definir la muestra se recurre a fuentes de información secundarias como el Censo de Población y Vivienda, ya que en él se encuentra toda la información que interesa a la investigación, como es la estratificación de zonas por nivel socioeconómico, principal método de muestreo.

Una vez definidos los encuestados se procede a la aplicación de los cuestionarios, para posteriormente recabar los datos obtenidos, los cuales deberán convertirse en datos estadísticos.

El último paso y más importante es el de la interpretación de la información, que se entregará en el reporte de la investigación, en el cual la agencia hará las recomendaciones pertinentes al empresario.

#### **2.1.1.4 Estudios Cualitativos**

Además de las compañías de investigación cuantitativas, existen otras compañías que también realizan análisis de audiencias pero que son de tipo cualitativo, lo que las diferencia es que en este tipo de estudios van mucho más allá de qué es lo que escuchan los receptores y en que volumen lo hacen, ya que *“se busca conocer los gustos, las actitudes, las motivaciones, las preferencias, las necesidades etc. del público consumidor, para poder llevar a cabo la propaganda eficaz de ciertos productos”*<sup>11</sup>; además otra gran ventaja es que al conocer estos datos, se determinan cuáles son los factores que influyen para que el público escuche una determinada estación de radio.

Uno de los métodos más generalizados que utilizan este tipo de estudios es la entrevista por grupos, comúnmente llamada “focus group”, ésta se lleva a cabo con personas que de antemano se sabe que sí escuchan o no la radio, ya que en la investigación se indagará cómo y por qué escuchan o no determinada estación. Los entrevistados serán muestras representativas del público objetivo, que también recibe el nombre de target de la emisora, así que con esta información será mucho más sencillo atraer al público a la nueva estación.

El primer paso es el reclutamiento de los entrevistados, que forzosamente deben pertenecer a los segmentos de interés, a ellos se les hace una invitación para asistir a una plática un tanto informal sobre ciertos tópicos relacionados con la radio.

---

<sup>11</sup> UAM Xochimilco, *“El Sonido de la Radio”*, Edit. UAM, México 1998, p. 153

Una vez que han aceptado se les cita en un lugar en donde se sientan cómodos y se forman varios grupos, cada grupo debe de estar conformado entre ocho y quince personas. La entrevista será llevada por un guía, quien previamente tiene anotados los temas a tratar, siempre se empieza con preguntas generales, que cada vez van siendo más específicas, incluso si se desea se puede poner algún programa piloto a los entrevistados para que den sus impresiones al respecto.

Es importante señalar que en este tipo de estudios, también se analizan las reacciones inconscientes e imaginarias que producen algunos mensajes como es el caso de los mensajes publicitarios, esto resulta de gran ayuda para saber qué tipo de mensajes serán los indicados para llevar a cabo una publicidad eficaz tanto de la estación, como de los productos o servicios que se anuncien en la misma.

Cada grupo es entrevistado en una sesión que dura entre hora y media y dos horas, el conductor deberá de tener la habilidad para guiar la entrevista de tal forma que la información que se obtenga sea de interés y sobre todo evitar que se aleje de los tópicos, además sólo realizará preguntas neutras que no influyan en las respuestas de los entrevistados.

Con la finalidad de realizar un mejor análisis de lo que expresaron los entrevistados, todas las sesiones son grabadas para después ser transcritas y ordenadas por temas; de esta manera se destacan los argumentos y motivaciones que provocan las preferencias o rechazos ya sea de la estación o de los diferentes programas.

En el momento de analizar la información se examina cada sesión por separado y posteriormente se cruzan los resultados de todos los grupos entrevistados. Este análisis, así como sus conclusiones se escriben en un reporte detallado que servirá para tomar las decisiones correctas sobre: programación, producción, mercadotecnia y publicidad de la estación.

Actualmente la mayoría de estos estudios los realizan las compañías que tienen productos o servicios, con la finalidad de conocer más sobre sus consumidores; desafortunadamente los medios de comunicación casi nunca realizan estos estudios

para conocer más a su auditorio, consideran que es suficiente con los estudios cuantitativos; sin embargo como se ha señalado aquí los estudios cualitativos, aportan elementos específicos muy enriquecedores. No obstante como se mencionó desde un principio, el tipo de estudio se elegirá de acuerdo a las necesidades y posibilidades, lo importante es que se realice una investigación, ya sea cuantitativa o cualitativa, que le permita al empresario conocer cómo está compuesto el mercado radiofónico y cuáles son las características de la audiencia a la que se dirigirá.

### **2.1.2 El Anunciante**

Otro factor muy importante para la selección del target de la estación, es el tipo de anunciantes que se pretende tener. Y es que el mercado radiofónico está compuesto de dos tipos: el mercado directo o de consumo, que es el público en general y el mercado indirecto, que es el de los anunciantes.

Ambos mercados son muy importantes y de ellos depende la existencia misma de la estación, por lo cual hay que buscar mantener un equilibrio, es decir, no se puede buscar satisfacer únicamente a los radioescuchas olvidándonos de los anunciantes, pero tampoco se puede arriesgar a perder radioescuchas sólo por cumplir con los intereses de los anunciantes; de ahí que se tenga que buscar un justo medio.

Además es trascendental tener presente que los radioescuchas de la estación, serán los consumidores potenciales de los anunciantes. Este punto nunca se debe perder de vista, pues a menudo sucede que algunos directores de estaciones al pretender que su emisora llegue a un número importante de radioescuchas, deciden enfocarse a un público de clase C, D, (niveles socioeconómicos medio y bajo), pero al mismo tiempo diseñan su programación con programas atractivos para ciertos patrocinadores, un ejemplo son las tiendas departamentales de prestigio; el problema es que los consumidores de éstas no corresponden al nivel de audiencia de la estación. Así que para no cometer este error, lo más aconsejable

es buscar información sobre los anunciantes, que podrían ser de interés de la estación.

Como se puede notar radioescuchas, anunciantes y programación son tres aspectos que se encuentran indisolublemente unidos y son interdependientes y es que si en una estación no hay una buena programación, no habrá radioescuchas, entonces no habrá anunciantes y por lo tanto al no tener recursos económicos, no habrá estación de radio; de ahí la importancia de cuidar como lo más valioso cada uno de estos aspectos.

## **2.2 DISEÑO DE LA PROGRAMACIÓN**

### **2.2.1 Importancia de la Programación**

La importancia de este proceso radica en concebir la parrilla de programación, como *“el producto de la radio en términos del principio de la mercadotecnia integral”*<sup>12</sup> y como producto, la programación es el escaparate que constituye el contenido general e imagen de la estación y que determina la razón de ser de la radio. De nada sirve una radiodifusora con gran potencia, excelente sonido y cobertura, si su producto programático no responde a las expectativas del auditorio.

La programación de la radio se ha convertido en una tarea muy compleja; debido a su estrecha relación con la actividad comercial y es que de la capacidad y talento para obtener una buena programación, no sólo depende la cantidad de radioescuchas sino la posibilidad de comercialización de la emisora.

En la actualidad se experimentan cambios profundos en el comportamiento de los mercados así como en la demanda individual, en la siguiente frase Romeo Figueroa lo expresa muy bien:

---

<sup>12</sup> Romeo Figueroa, *“Qué onda con la radio”*, Edit. Alhambra Mexicana, México 1996, p.388

*“la preferencia del consumidor, se encuentra en un nuevo mercado de radioescuchas que asiste a los medios con mayor avidez, con un vehemente prurito por las novedades –útese y tírese – pero también con una mayor calidad selectiva que no es fácil atender en este medio”<sup>13</sup>.*

Además es importante tomar en cuenta que los cambios de programación resultan muy costosos, no sólo económicamente sino el hecho de reconquistar al auditorio habitual, el cual en muchos casos no se puede recuperar nunca; esto es algo que le ha pasado constantemente a la XEW AM, la cual al no tener permanencia en su parrilla de programación y realizar cambios de un día para el otro, cada vez pierde más radioescuchas, los cuales molestos al sentir que su opinión no es tomada en cuenta, deciden escuchar a la competencia, quien siempre está esperando una oportunidad para ocupar un espacio dejado por otra radiodifusora.

Por todo lo anterior es importante que en esta etapa, el empresario de la futura estación de radio, se enfoque a tres objetivos fundamentales: conocer el tipo de programación que deba transmitirse, establecer las características de esa programación y conocer cómo es su consumidor.

### **2.2.2 Perfil de la programación y de la estación**

Antes de diseñar la parrilla de programación es necesario definir cuál será el perfil de la radiodifusora.

*“El perfil es la orientación metodológica de la programación general de una emisora que se dirige a un determinado segmento del auditorio y se caracteriza por tener variables ponderables e imponderables”<sup>14</sup>.*

Las variables ponderables son: la edad, el sexo, el nivel educativo, el nivel económico y social; mientras que las variables imponderables son aquellas que forman parte del entorno, pero que son susceptibles de cambiar, razón por la cual no

---

<sup>13</sup> Idem., p. 385

<sup>14</sup> Idem., p. 387

pueden ser calificadas con exactitud como son: el medio geográfico, el entorno político, legal, económico, tecnológico y social.

La finalidad de la programación es producir entretenimiento, diversión e información, por lo tanto es la encargada de definir los valores de una estación y es el público el encargado de calificar estos valores; ya que de manera consciente o inconsciente, decide qué estación escuchar y cuál no.

En esta etapa el director, productor general y programador de la estación deben evaluar conceptos y preferencias de acuerdo al perfil del auditorio al que ésta se dirigirá, para acertar en el diseño de la programación. Para ello no existe ninguna fórmula, lo único que los expertos recomiendan es: observar, preguntar, sensibilizar, participar en todas las actividades inherentes al medio y estudiar los resultados arrojados por los estudios de audiencia, todo esto con la finalidad de ser un hábil conecedor del mercado radiofónico.

Otros aspectos que se deberán tomar en cuenta para elegir el perfil de la estación son: el analizar las características de la emisora por la que se transmitirá, es decir, si está en AM o en FM, cuál es su potencia y cobertura. Las estaciones habladas, casi siempre destinan espacios importantes de su programación a los noticiarios, los cuales tienen mayor público en las emisoras de amplitud modulada; no obstante, como ya se mencionó las emisoras de FM han cobrado gran popularidad transmitiendo también barras de noticias.

También es importante saber cuál es la audiencia habitual de esa emisora, ya que siempre será mejor mantener la audiencia que se tiene y, por medio de una estrategia aumentarla y diversificarla, que buscar una audiencia diferente a la de la estación.

Una vez que se ha recabado toda la información necesaria se establecerá el perfil de la programación, a continuación se muestra un perfil de la estación XEW AM de hace algunos meses, con la finalidad de ejemplificar cómo se determina el perfil de una estación hablada.

## PERFIL DE LA XEW AM

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Emisora:                   | XEW AM   |
| Frecuencia:                | 900 Khz  |
| Potencia:                  | 250 Mil Watts  |
| Identificación:            | Cadena Azul y Plata  |
| Perfil del auditorio:      | Femenino 70%<br>Masculino 30%<br>Nivel socioeconómico: C/D<br>Edad: 25 años en adelante<br>Predominio: 35-55 años  |
| Perfil de la programación: | Programas de contenido social, que orientan e informan en el más puro sentido de la palabra, atendiendo a las necesidades específicas de nuestra sociedad. |
| Promesa básica:            | XEW AM ofrece la mayor credibilidad de la programación hablada del cuadrante, respaldada por su amplia trayectoria de comunicadores.                       |
| Estrategia:                | Satisfacer las necesidades de información, orientación y entretenimiento del auditorio, con una programación balanceada. <sup>15</sup>                     |

Como se puede ver en el ejemplo, el perfil del auditorio es el que va a dar la pauta para determinar el de la estación. Cabe señalar que en algunas estaciones como es el caso de Radiofórmula, determinan un auditorio específico para la mañana y otro para la tarde, así en la mañana su programación se enfoca a satisfacer al público

---

<sup>15</sup> Información obtenida del Archivo de la XEW AM.

femenino adulto, mientras que por las tardes cambia para complacer al público masculino juvenil. Esta técnica es válida y a Radiofórmula le ha dado excelentes resultados.

También en el ejemplo se puede observar que una estación debe de ofrecer una promesa básica a sus radioescuchas, en este caso se subraya la credibilidad, independientemente del estilo que se imprima a la estación, la gente tiende a dar demasiada credibilidad a la radio como fuente y eso es algo que la estación jamás deberá perder.

Otro punto relevante es el de la estrategia, en este caso se habla de una programación equilibrada, algo que todas las estaciones habladas buscan, consiste en la capacidad de la programación de ofrecer una diversidad de servicios a una audiencia cautiva, la cual al satisfacer perfectamente sus expectativas, no considera una mejor opción en el cuadrante que la estación que escucha.

### **2.2.3 Pasos para el diseño de un programa radiofónico hablado**

Como ya se tiene perfectamente definido el perfil de la estación, el siguiente paso es diseñar cuidadosamente cada uno de los programas hasta completar la parrilla de programación.

Una de las grandes ventajas de la radio hablada, es que permite escoger entre una gran variedad de temas, que pueden ser abordados en los diferentes programas como son: noticias, política, economía, deportes, espectáculos, belleza, salud, esoterismo, cultura, concursos y más.

No obstante este proceso resulta complicado, porque de todas las opciones hay que escoger las que más coincidan con la preferencia de la audiencia, así que si previamente se realizó una investigación, entonces los resultados obtenidos facilitarán este proceso. Algo que también resulta útil, es analizar las parrillas de programación de aquellas estaciones que serán la competencia directa.

Posteriormente se deberán escribir los temas tentativos de cada uno de los programas, de acuerdo a las horas de transmisión que tendrá la estación, si habrá repeticiones y cuantos segmentos compondrán la parrilla; esto se decidirá de acuerdo al presupuesto que se tenga destinado a la producción de programas y es que mientras mayor sea la programación, mayores serán los gastos.

El siguiente paso para establecer los programas es responder a las preguntas cuándo, a qué hora y cuánto:

**Cuándo** implica especificar cuáles serán los días de transmisión si se transmitirá de lunes a viernes, dos veces por semana o sólo en fin de semana, etc.

**A qué hora** se produce la emisión, la hora es uno de los factores importantes para determinar la audiencia del segmento en concreto, no solamente la que la emisora ya tiene, sino también la audiencia disponible: la que de acuerdo a los estudios escucha a esa hora la radio y puede ser captada para un determinado programa.

Lo más común es dividir la parrilla en: mañana, tarde, noche; cada una de estas puede comprender uno o más programas que, en cualquier caso, responderán a las características generales establecidas por la emisora. Sin embargo, es fundamental tomar en cuenta que cada uno de estos bloques, presenta características definidas por los hábitos de escucha, así la programación de la mañana se compone, por lo general, de noticieros y programas de análisis sobre temas de actualidad; el bloque de la tarde debe ser más relajado, con temas orientados desde una perspectiva humana o anecdótica y finalmente, el bloque de noche se caracteriza por un tono mucho más íntimo y evocador, por eso casi siempre en este horario se pasan los programas románticos, poéticos e incluso los que abordan temas relacionados con la sexualidad.

Y finalmente se responderá a la pregunta **Cuánto**, es decir el tiempo de duración del programa, si será de media hora, una hora, dos o más.

Una vez respondidas cada una de estas preguntas, se deberá empezar a trabajar sobre el punto de partida, que es el núcleo sobre el cual se construye el programa de radio, comúnmente se le conoce como la idea. El resto de los elementos deberán de estar supeditados a esta idea general.

La idea la deberán de trabajar las personas responsables del programa y muy concretamente el Director de la estación, quien tiene la obligación de planificar cada programa como parte de un todo. Y es que todo programa necesita una idea matriz y una política propia, que al mismo tiempo complementan a las de la emisora.

La idea general del programa se encuentra condicionada por tres factores que son: a quién se dirige, qué se quiere decir, cómo quiere decirse.

El a quién, o sea al público que se destinará el programa, dará la orientación acerca del género y forma al que éste debe pertenecer, así como al ritmo y ambientación que más convienen, y basándose en los gustos y necesidades de la audiencia se establecerán los contenidos.

Los contenidos establecen de qué va a tratar la serie de programas, así como la forma de los mismos; se debe de tener presente que el papel del radiodifusor es servir a los intereses de su público, por ello debe buscar y encontrar un balance entre lo que el público desea escuchar y lo que necesita, y es que todo buen radiodifusor conoce las necesidades y deseos específicos del público incluso aquellas que la gente no percibe. Esto hay que hacerlo con suma cautela pues de los contenidos depende el incrementar o disminuir la audiencia.

La forma consiste en especificar cómo se abordarán los programas si serán de corte informativo, documental, magazine y dentro de éstos: abordado desde el punto de vista del humor, de la crítica, del interés humano, o combinando varias fórmulas.

Otro aspecto importante es el ritmo, elemento que define las pausas y puntos de modulación del programa; en radio, la utilización de recursos sonoros como son las: cortinas, ráfagas y golpes musicales, así como una narración apresurada, pueden acelerar el ritmo de un programa.

Es así como la audiencia, contenidos, forma y ritmo dependen unos de otros, que a su vez dependen de la emisora, de la programación y de los medios humanos y técnicos con que se cuente para la realización de los programas.

Una vez definido y aprobado el proyecto, el siguiente paso es el diseño mismo del programa; es decir, estructurarlo de acuerdo a las diversas secciones que lo conformarán, lógicamente esta estructura variará dependiendo del tipo de programa que se trate, así un programa de revista femenina puede tener diversas secciones que interesen a sus radioescuchas como son: salud, moda, belleza, horóscopos, cocina, cuidados en el hogar, y otros.

Con esto ya se tendrá completa la idea de todos los programas de la parrilla y lo único que falta es buscar a los conductores idóneos de cada programa, para ello es necesario escribir una larga lista de posibles conductores, pueden tratarse de conductores de otros medios como es la televisión o buscar personas que sean expertos en el tema y tengan facilidad de palabra. Para encontrar al mejor conductor se deberán de hacer pruebas en un estudio de grabación, para conocer la capacidad de improvisación y el tono de voz de todos los candidatos y elegir al que más se adecue al programa.

Ya que se tiene al conductor titular y al equipo de trabajo de cada programa, se deberá de hacer nuevamente una revisión al contenido y la estructura del mismo; además se grabarán varios programas piloto, con invitados y toda la producción, esto es con la finalidad de hacerle las modificaciones necesarias al programa antes de que salga al aire.

#### **2.2.4 Imagen de emisora**

Como ya se mencionó anteriormente todos los programas influirán en la imagen de la emisora para definir su estilo propio, el cual puede ser tradicional, juvenil, vanguardista, y esta imagen al mismo tiempo influirá directamente en cada uno de los programas, de ahí la importancia de esta etapa.

Actualmente al existir tanta homogeneización de las estaciones habladas, es natural que las emisoras se preocupen por establecer diferencias frente a su competencia, para así crear un sonido propio, lo que en mercadotecnia se conoce como una imagen de marca; esta imagen promueve la escucha de los oyentes y, al mismo tiempo invita a los anunciantes a publicitarse en una estación con un estilo propio y definido.

Para establecer la imagen de la estación no existen fórmulas, el objetivo es resaltar lo que se considere como una fuerza de la estación, por ejemplo: si cuenta con reconocidos comunicadores, si ofrece programas únicos en su género o promociones muy atractivas para los radioescuchas, todo esto va a conformar la imagen de la estación, de la cual muchas veces depende que sea escuchada o no, así como el interés de los anunciantes.

Para transmitir esta imagen se debe recurrir a campañas publicitarias, empezando por la propia estación y abarcando otros medios como pueden ser la prensa, revistas, espectaculares, spots en televisión, desde luego que todo esto se definirá en función del presupuesto y del target al que se desee llegar.

En cuanto a la propia estación se debe de empezar por crear un slogan de la emisora, así como un efecto de sonido el cual en el momento en el que el radioescucha oiga ese sonido inmediatamente lo asocie con la estación y no necesite escuchar el nombre de la misma para reconocerla.

Desde luego que los promos de la estación también desempeñan un papel muy importante, ya que son los encargados de recordarle al radioescucha qué estación y frecuencia está sintonizando. Muchas veces también se cuenta con un tema musical

propio de la emisora, este tema junto con los promos, necesitan ser repetidos de manera constante a lo largo de toda la programación, con el objetivo de que el oyente asocie la música con la estación. Todos estos elementos que se acaban de mencionar conforman lo que se conoce como una imagen sonora de la estación.

### **2.3 DESARROLLO DE LA ESTACIÓN**

Hasta este momento ya todo está listo para el lanzamiento de la nueva emisora, pero para arrancar con las emisiones se requiere que la empresa radiofónica esté legalmente constituida y reconocida por la Dirección General de Concesiones y permisos, de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la cual remite un oficio al nuevo concesionario. Para autorizar el inicio de operaciones comerciales, en la frecuencia asignada.

Este título de concesión es otorgado a personas físicas o morales que lo hayan solicitado y cubierto todos los requisitos, así como a quien garantice el interés social. Los datos que generalmente requiere una concesión otorgada incluyen: concesionario, razón social, domicilio, ubicación del equipo transmisor, canal asignado, frecuencia, si es amplitud modulada o frecuencia modulada, tipo de estación, potencia autorizada, horario de operación autorizado, siglas, número de concesión y capital contable. Dicha concesión es otorgada por un tiempo determinado, durante el cual la empresa deberá cumplir con las obligaciones que en ella se estipulen y por lo general esta concesión es renovada a su vencimiento.

Una vez que se tenga esta concesión sólo falta fijar la fecha para el lanzamiento de la estación, hay que escoger esta fecha con mucha cautela, de acuerdo a una serie de factores externos algunos de ellos pueden ser: que sea dentro de los meses en los cuales las compañías destinan su presupuesto de publicidad, que el país en general goce de una buena estabilidad económica, que no interfiera con la realización de otros eventos relacionados con la industria radiofónica, etc.

Para el lanzamiento de una estación tampoco hay algo establecido todo depende del presupuesto y la creatividad del radiodifusor, pero se sugiere que antes del

lanzamiento se cree una campaña preventiva, la cual tenga como objetivo crear en el medio y en los radioescuchas, una fuerte expectativa sobre la nueva emisora.

Días antes de salir al aire se requiere convocar a una conferencia de prensa, para informar a los diferentes medios de comunicación todos los pormenores de la nueva estación: desde el nombre, frecuencia, estilo, parrilla de programación, comunicadores; todo esto deberá de ser explicado por el Director General de la estación. Esta conferencia de prensa es de suma importancia, ya que los espacios que los medios destinen a esta nota, servirán para que el público se entere de la existencia de la estación.

Y para tener mayor impacto se deberá de realizar un evento especial, en el cual se invitará a los directores de compañías importantes y a ejecutivos de las agencias de publicidad, es decir, a los clientes potenciales de la estación, así como a radiodifusores que en un futuro puedan interesarse en formar parte de las estaciones afiliadas a la nueva emisora.

### 2.3.1 Posicionamiento de la Emisora

Una vez que la estación está al aire se requiere cuidar cada uno de los detalles en todo momento, para ello se supervisará que la producción de los programas sea de calidad, el contenido se base en temas de interés para los radioescuchas, los conductores tengan un buen desenvolvimiento en el micrófono y propicien la participación del público, las telefonistas sean amables al contestar sus llamadas y atender sus sugerencias.

Todo lo anterior se debe realizar con un sólo fin: buscar el posicionamiento de la estación, posicionamiento es la acción de colocar un producto o servicio en la mente del consumidor, es decir, que lo haga suyo, en este caso que la estación forme parte del estilo de vida del radioescucha. Como es bien sabido el concepto de posicionamiento surge en el medio publicitario, sin embargo también puede aplicarse en la radio, ya que si la programación equivale al producto de la estación, entonces esta programación debe posicionarse en la mente del radioescucha.

*“La programación, como producto, puede posicionarse mediante la segmentación de un mercado, para satisfacer las necesidades de un grupo de radioescuchas determinado o bien para escoger el atractivo de la programación existente para satisfacer las necesidades de un conjunto segmentado de radioescuchas”<sup>16</sup>.*

El posicionamiento de la programación responde a variables muy diversas algunas de ellas son: la calidad y el equilibrio de la programación, el tratamiento de sus contenidos, la permanente identificación de la emisora, la cual debe incluir nombre, slogan, y frecuencia, las promociones que ofrece, la publicidad con la que cuenta y sobre todo el sentido de lealtad que puede crear la estación a través de los distintos servicios que presta a sus radioescuchas.

El posicionamiento se encuentra muy relacionado con la imagen de la radiodifusora, ya que finalmente será el elemento con el cual la audiencia conceptualice a la

---

<sup>16</sup> Otto Kleppner's, *“Publicidad”*, Edit. Prentice Hall, México 1994 p. 80

estación. Por eso es tan importante conocer al auditorio meta, tanto cuantitativamente como cualitativamente; para saber con toda precisión las expectativas que debe reunir la emisora que ellos desean escuchar y así la imagen de la estación las cumpla, de tal forma que resulte más sencillo el posicionamiento.

El posicionamiento de una estación es un proceso largo y difícil, muchas veces se requiere de años enteros para alcanzarlo y lo que más se necesita es permanencia en la programación para así ganar la confianza del auditorio.

### **2.3.2 El Rating como herramienta**

Para lograr esa permanencia en la programación los índices de audiencia deben demostrar, que un amplio auditorio escucha diariamente la programación de la estación.

Anteriormente cuando el mercado radiofónico era cerrado, resultaba sencillo determinar el índice de popularidad de las estaciones, pero con el paso del tiempo el número de estaciones cada vez fue mayor y con ello aumentó la complejidad para determinar el número de radioescuchas de cada estación; no obstante resultaba indispensable conocer esta cifra para así poder vender sus espacios publicitarios a un buen precio. Fue por esta necesidad que comenzó la batalla de los ratings, la cual hasta la fecha ocupa un lugar muy importante en la industria radiofónica.

El rating es un instrumento estadístico que se utiliza para la medición de audiencia, por medio de él se puede conocer el porcentaje de radios encendidos y de personas que sintonizan una estación determinada en una hora específica.

El rating es un instrumento que se traduce en información útil para la toma de decisiones de la estación; por ello tiene tanta importancia entender el comportamiento y las aplicaciones del rating, tanto para el radiodifusor como para los clientes.

Actualmente existen diversas metodologías para investigar las características, el comportamiento y consumo de los radioescuchas; los principales métodos son tres: el del recuerdo, el coincidental y el denominado diario de escucha. La metodología para el reclutamiento de los entrevistados es la misma que se explicó en el apartado de estudios cuantitativos, por ello no se ahondará en esta etapa.

El método del recuerdo consiste en que el entrevistador invite al radioescucha a que recuerde detalladamente lo que escuchó en la radio el día anterior comenzando desde las 6 de la mañana hasta las 12 de la noche, cada hora se divide en fragmentos de 15 minutos que significan una mención, así si una persona escuchó determinada estación por 2 horas entonces se le asignarán 8 menciones para esa estación.

En el método coincidental el encuestador pregunta sobre la emisora que en ese momento sintoniza el oyente, generalmente estas encuestas se realizan a automovilistas que van escuchando radio y que se les pregunta mientras están en un alto, así que aquí sólo importa la estación y no se toma en cuenta el tiempo en que se escucha la misma.

Finalmente en el diario de escucha se pide, a una muestra previamente seleccionada de oyentes, llenar diariamente un diario en el que escribirán todo lo escuchado durante un mes.

De manera general, estos estudios le permitirán conocer al radiodifusor las características generales de la zona de cobertura de la estación y los niveles de audiencia por horarios de transmisión, así como la distribución del auditorio radiofónico de acuerdo a edad, sexo, escolaridad, ocupación y nivel socioeconómico; pero en el caso del método del recuerdo y el del diario de escucha, los cuestionarios también contienen preguntas que permiten conocer sobre los hábitos, gustos y preferencias de los radioescuchas en otras actividades que no tienen nada que ver con radio, estos datos son muy rentables sobre todo para demostrar a los anunciantes que el target al que van dirigidos escucha su estación.

Cada método tiene ventajas y desventajas, por ello resulta complicado establecer cuál es el más efectivo, en todos los casos se realiza el muestreo por medio de entrevistas y es el oyente quien señala lo escuchado y lo que dice se toma como verdadero, pues resulta imposible comprobarlo.

Además de los estudios de audiencia existen otro tipo de investigaciones que también resultan de gran ayuda a la estación, como es el caso de la investigación de imagen o grado de posicionamiento, como su nombre lo indica comprende aspectos relacionados con el grado de aceptación general, como es la imagen de la estación en sí, aspectos positivos y negativos de la imagen de la estación, imagen de los programas y de los locutores.

Finalmente la información que generan los estudios de audiencia, sirve como un indicador para percibir como marcha la estación y esto a su vez, sirve para planear cambios importantes en la programación y definir estrategias de ventas.

### **2.3.3 Importancia de las Ventas**

La radio comercial prevalece por los ingresos que obtiene de la publicidad y para que los anunciantes compren espacios publicitarios, la estación debe de reunir una serie de requisitos como son: que cuente con una magnífica programación, un sonido impecable, un auditorio comprobadamente cautivo, una cartera extensa de clientes satisfechos y un equipo de ventas eficaz. Si todos estos elementos se conjugan, estación, auditorio y clientes comparten el éxito mutuo.

El departamento de ventas tiene como función poner en contacto a la estación con el mundo de los anunciantes, esos empresarios requieren de los medios masivos para dar a conocer a los consumidores sus productos o servicios, pero tienen una variedad de posibilidades, de las cuales tienen que elegir las que con mayor efectividad le permitan llegar a su target.

Para poder tener un eficaz equipo de ventas hay que seleccionar con mucho cuidado a los ejecutivos, comenzando por el gerente. El gerente de ventas ideal es aquel que

ha tenido experiencia no sólo como vendedor sino en otros puestos relacionados con la difusión y es que para poder vender spots se necesita saber de producción, programación, continuidad, además de tener conocimientos generales sobre las características de todos los medios, estudios de mercado, esto le permitirá mejorar sus técnicas de ventas, así como ofrecer un mejor servicio a los clientes.

El departamento de ventas puede obtener ingresos por: venta de espacios publicitarios, venta de menciones en vivo, venta de controles remotos, intercambios, y asociaciones en participación con anunciantes y con otras estaciones.

En la mayoría de los mercados de la radio operan dos clases de tarifas: la local y la nacional. Es un asunto muy delicado el establecimiento de las tarifas, el principal criterio para poner una tarifa alta es contar con una programación de calidad, ya que de ser así es muy probable que los clientes respondan satisfactoriamente.

Las tarifas comerciales deben contemplar costos por spots, costos por programas, controles remotos y paquetes como el denominado plan francés, en el cual se le ofrece al cliente que si paga por anticipado toda la campaña, recibirá un descuento del 50% del costo normal.

Además de las tarifas, las estaciones ofrecen una gran variedad de promociones como estrategia de ventas algunas de ellas son: rebajas por venta anticipada, patrocinio en eventos especiales, intercambios comerciales, plazos para el pago de publicidad, en la compra de un determinado número de spots se le dan como cortesía otros.

La labor del ejecutivo de ventas consiste en acudir al anunciante ofreciendo los servicios de la estación, el anunciante evaluará algunos aspectos como son: las tarifas, calidad de la programación, cobertura y perfil de la estación, y si considera que el producto llena sus expectativas, entonces lo comprará.

En el caso de las agencias de publicidad, el proceso es más complicado ya que primero necesitan que la empresa les autorice el presupuesto anual de publicidad,

una vez autorizado, la agencia analiza las características de cada medio para seleccionar aquellos que más se adecuen a las necesidades del cliente, si entre las opciones se tiene contemplado radio, entonces los ejecutivos tendrán que elegir las estaciones que cumplan con el perfil de los consumidores. Cabe señalar, que los ejecutivos de medios de las agencias son personas especializadas en contratación de medios, por lo cual siempre tienen toda la información relativa a cadenas radiofónicas, programación, cobertura, imagen, ratings, audiencia, tarifas, etc., una vez que calculan los costos, compran tiempo en las estaciones que garanticen mejores beneficios.

Hasta este momento se han estudiado todos los elementos que se requieren para la creación de un proyecto radiofónico hablado, en el siguiente capítulo se realizará el análisis de un caso, en el cual se indagará las causas que originaron el fracaso del proyecto.

## CAPÍTULO III ANÁLISIS DE UN CASO: “RED W INTERACTIVA”

### 3.1 CÓMO SURGE EL PROYECTO

#### 3.1.1 Antecedentes de sus fundadores

Antes de comenzar con el análisis del caso, es pertinente ubicar a los protagonistas del proyecto radiofónico, para conocer dónde surge su pasión por la radio.

Alejandro Burillo Azcárraga proviene de la reconocida familia Azcárraga, la cual debe su importancia a Don Emilio Azcárraga Vidaurreta (abuelo de Alejandro), quien fuera uno de los precursores de la radio comercial en México, al ser el creador de “XEW “ mejor conocida como *“La voz de la América Latina desde México”*.

Dicha estación no sólo llegó a tener gran aceptación entre los radioescuchas, sino que además se convirtió en cuna de grandes compositores y cantantes de la época, para quienes presentarse en la XEW significaba todo un privilegio.

En esta época Alejandro Burillo era un niño y disfrutaba acompañar a su abuelo a la estación, así que creció jugando con cables y micrófonos de la XEW, lo cual despertó en él un cariño muy especial hacia este medio tan maravilloso que es la radio.

Con el tiempo Emilio consideró que era prudente crear otras estaciones, esto con la finalidad de que la XEW tuviera competencia, así que poco a poco fue comprando emisoras hasta llegar a tener un grupo radiofónico consolidado: Sistema Radiópolis (Televisa Radio), el cual subsiste hasta la fecha. Pero su proyecto era mucho más ambicioso, así que años más tarde crearía el primer canal de televisión bajo el nombre de la empresa Telesistemas Mexicanos, ahora conocida como Televisa.

Alejandro comenzó a desarrollarse profesionalmente dentro de Televisa ocupando puestos importantes dentro de la empresa, con la ilusión de algún día ser el presidente del grupo. En el año de 1997 muere su abuelo, quedando al frente de

Televisa Emilio Azcárraga Milmo (tío de Alejandro), con él continuó su aprendizaje y llegó a ser su mano derecha en muchos de los negocios realizados.

Es así como Burillo comenzó a tener su propio brillo, incluso llegó a ser uno de los accionistas mayoritarios de la empresa. Sin embargo el destino lo sorprendió cuando al morir su tío el elegido para sucederlo fue su hijo, el tercero de la dinastía, Emilio Azcárraga Jean, primo de Alejandro. Esta decisión le causó una gran molestia, ya que no sólo se sintió desplazado, sino que dudó de la capacidad de su primo para dirigir la empresa.

Por esta razón, Burillo comenzó a tener fricciones con su primo y con los demás accionistas, así que decide que lo mejor es vender sus acciones de Televisa y comenzar a emprender negocios por su cuenta; el resultado fue la creación de Grupo Pegaso, el cual para el 2001 estaba conformado por: Telefonía Pegaso, Banco IXE, periódico Ovaciones, diversos restaurantes, inmobiliarias, aviones y helicópteros, Casa LAMM, Centro de Alto Rendimiento de la Selección Mexicana de Fútbol, así como los equipos Atlante y Jaguares. Además Burillo era presidente de la Selección Mexicana de Fútbol y en ese entonces decidió adquirir un satélite. Con todo esto se demostraba que Alejandro Burillo era un empresario exitoso y que al igual que su abuelo, contaba con una gran visión para los negocios.

Pero a pesar de contar con diversos negocios Burillo siempre tuvo presente que algún día regresaría a los medios de comunicación, para continuar con la tradición familiar.

Por otro lado, destaca Eugenio Bernal Macouzet, quien ocuparía el puesto de director general de Pegaso División Radio. Bernal es una personalidad de alto reconocimiento que goza de gran creatividad, la cual ha podido desarrollar ampliamente en la radio; algunos de los proyectos en los que se desempeñó fue en “Promomedios” como director de mercadotecnia, “Cuadrante” como presidente, en “Radio Programas de México” siendo director general creó “Super Red”, concepto novedoso que introdujo la radio en los supermercados; posteriormente estuvo en Tele Red, empresa que fue adquirida por Sky. Es así como ingresa a Grupo Televisa,

en donde en el año de 1999 recibe el nombramiento de director general de Televisa Radio.

Durante su estancia como director general de Radiópolis, que fue de año y medio, comenzó a innovar para cada una de las estaciones del grupo. Uno de sus principales propósitos era que la XEW volviera a recobrar la importancia que había tenido en el pasado. Para lograrlo, hizo varios cambios en la parrilla de programación, con la finalidad de darle una imagen fresca a la estación, pero su principal mérito fue la decisión del retorno de la producción de radionovelas con temas y actores del momento, ya que las que se transmitían hasta entonces eran radionovelas muy viejas, que habían sido grabadas varias décadas atrás. Su obra maestra fue la radionovela “La Herencia”, cuyos resultados fueron sorprendentes, obtuvo una ganancia de millones de pesos que hace mucho tiempo no tenía la estación, aumentó su rating, se vendió en E.U. y obtuvo varios premios, entre ellos el de “Ondas” por España y mejor promoción del año, nombrado por la revista ADCEBRA.

Como la fórmula dio resultado, continuó haciendo radionovelas, y además creó una serie de eventos que ayudarían a mejorar la imagen de la estación, como fue el caso de “Navidades desde México”. En esta época, como un reconocimiento a su sobresaliente desempeño como director, los radiodifusores lo nombran presidente de la Asociación de Radiodifusores del Valle de México (ARVM).

Hasta ese momento, todo parecía marchar muy bien, pero resulta que Azcárraga Jean considera que para fortalecer Radiópolis es necesaria una fusión con algún otro grupo. Después de analizarlo detenidamente decide que tal opción será con Grupo ACIR. Entonces, el 21 de septiembre del 2000, durante la celebración del 70 Aniversario de la XEW, da a conocer a los medios la noticia de la fusión, anunciando que la mayoría de las acciones seguirían siendo de Televisa, pero que dejaría a los Ibarra (dueños de ACIR) a cargo de la operación de Radiópolis. Esta noticia dejaba claro que Bernal ya no podría seguir siendo el director de Radiópolis, así que se

preparó para dejar el puesto y comenzó a buscar opciones para reubicarse en el medio.

Sin embargo, esta fusión no se llevó a cabo porque la Comisión de competencia no lo permitió, ya que de concretarse la unión entre ambos grupos, habría dado como resultado un monopolio en la radio; así, no hubo nada que pudiera cambiar esta resolución, a pesar de que el asunto se llevó a juicio. Mientras tanto Bernal continuó siendo el presidente hasta febrero del 2001, fecha en la cual da a conocer su renuncia. En ese entonces se comentaba que iba a poner en marcha una productora propia, en la cual continuaría haciendo radionovelas y posteriormente las vendería ya producidas.

La realidad fue que se ausentó de la radio, porque se encontraba preparando el gran lanzamiento de una estación de radio del “Güero Burillo”, lo cual marcaría su tan ansiado regreso a los medios.

### **3.1.2 Inicios del proyecto**

Eugenio Bernal comenzó a trabajar desde febrero del 2002 en las oficinas de “Pegaso” ubicadas en Santa Fe. Era uno más de los directivos de la empresa, pero se desconocía cual era su función, ya que trabajaba en absoluta discreción y sólo tenía contacto con los asesores de Burillo, o con él directamente y es que tenían prohibido mencionar algo sobre el proyecto de radio, pues era una noticia que se tenía que dar a conocer en el momento indicado.

Poco a poco Bernal comenzó a estructurar el proyecto. Para ello requería invitar a personas de toda su confianza a colaborar con él; al primero que invitó a participar como director de la estación fue a Fernando Howard, con quien ya había trabajado anteriormente en “Promomedios”, “Cuadrante”, “Radio Programas de México” y en “Radiópolis”, de hecho él todavía se encontraba laborando en esta empresa, ocupaba el puesto de director de cadenas, franquicias y producción de la XEW y de la XEQ. A Howard le pareció muy bueno el proyecto así que aceptó la propuesta.

Y así como le ofreció a Fernando, buscó apoyo en otras personas de su entera confianza, nombró a Regina Howard directora de ventas, a Francisco Martínez coordinador de producción, a Angel Casas gerente de las estaciones afiliadas, a Segundo Rascado director administrativo, éste último era una persona de confianza directamente de Burillo, ya que sería el encargado de velar por sus intereses. De esta manera cada vez eran más los involucrados en el proyecto, pero igualmente se seguía manejando con mucha mesura la información sobre el mismo.

El primer paso para echar a andar este proyecto era reunir los requisitos necesarios para crear una empresa, la cual estaría constituida como de capital variable y llevaría la razón social de Servicios Administrativos Media Integra, S.A. de C.V., la empresa quedó legalmente constituida el 7 de marzo del 2001.

Posteriormente, en el mes de mayo llegó el momento de dar a conocer la noticia a los medios, el primer medio que publicó una nota fue el periódico *Reforma*, una vez que se difundió la noticia causó revuelo en los radiodifusores.

### **3.1.2.1 Objetivos del proyecto**

Eugenio Bernal sabía que para desplazar a las demás estaciones de radio habladas, se requería que el proyecto fuera muy ambicioso y así lo planeó.

Su objetivo principal era colocar la estación dentro de los diez primeros lugares de rating de AM. En cuanto a su objetivo económico, era alcanzar en el primer año el 2% del presupuesto total publicitario en radio, es decir casi 80 millones de pesos.

Cabe señalar que la estación empezaría operaciones como casa productora y distribuidora de contenidos, pero se tenían proyectadas tres plataformas de mercado, una era ampliarse en el primer trimestre del 2002 a la audiencia hispana, la segunda a Centroamérica y la tercera enfocarse a los deportes. Y su meta a largo plazo era incursionar también en la televisión.

### 3.1.2.2 Audiencia de la estación

Para lograr estos objetivos los directores decidieron que el perfil de la audiencia de la estación sería:

- | HORARIO MATUTINO:                         | HORARIO VESPERTINO:                       |
|---|---|
| - Mujeres de 25 a 45 años                 | - Hombres de 18 años en adelante          |
| - Mujeres 70%, Hombres 30%                | - Hombres 70%, Mujeres 30%                |
| - NSE C <sup>+</sup> , C y C <sup>-</sup> | - NSE C <sup>+</sup> , C y C <sup>-</sup> |

Como se puede ver en el horario matutino se enfocarían a mujeres, principalmente amas de casa de 25 a 45 años de edad, de niveles socioeconómicos clase media alta, media y media baja. En la tarde, dado que las investigaciones de audiencia demuestran que las amas de casa prefieren ver la televisión, entonces se cambiaría de segmento (como lo hace Radiofórmula), a un público masculino juvenil de 18 años en adelante, de los mismos niveles socioeconómicos.

Como se vio en el capítulo uno, para que un proyecto radiofónico funcione adecuadamente se requiere que desde un principio sus directores planteen los objetivos con la mayor claridad posible, en este caso desde nuestra perspectiva a sus directivos les faltó precisión para establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo. En cuanto al perfil de la audiencia, únicamente se guiaron por el comportamiento de la audiencia que muestran los estudios de mercado y por la competencia.

### **3.1.2.3 Estrategias generales y de comercialización**

A continuación se exponen las estrategias que utilizarían para alcanzar los objetivos antes mencionados.

Una de ellas consistía en introducir un nuevo concepto en la radio: “la interactividad”, término que significa implicación del auditorio en todo momento, desde el contenido mismo de los programas hasta la realización de giras con los comunicadores de la estación. Con esto se pretendía que el público dejara esa actitud pasiva que generalmente presenta ante las demás estaciones, para ello todos los programas tendrían 2 bloques nacionales, y 2 locales, es decir, en los bloques nacionales se transmitiría la información generada en la estación piloto del D.F.; mientras que en los bloques locales, cada plaza en los distintos estados tendría a sus propios locutores, esto con la finalidad de involucrar al público de provincia.

Otra de sus estrategias era la de lograr constituir una estación altamente promocional, ya que todo el tiempo tendría eventos y promociones especiales para sus radioescuchas. Entre ellas se tenía planeado realizar un festival de la cocina, que como su nombre lo dice, sería un concurso de cocina a nivel nacional; también se tenía planeado hacer una promoción con el nombre “la gira del auto”, ésta consistiría en que los radioescuchas estarían al pendiente del recorrido de un automóvil a través de diferentes estados y la persona que más se acercara al kilometraje final sería el ganador de un auto último modelo. Finalmente otra de las promociones sería el “draft de voces”, un concurso en el cual se impulsaría a los jóvenes interesados en convertirse en cronistas deportivos.

Para lograr el éxito deseado de la estación, el director general sabía que no bastaba con tener ideas innovadoras, sino que se requería de una buena estrategia de comercialización, así que ésta también la desarrolló. A los patrocinadores lo que les interesa para contratar una pauta comercial es la cobertura, los costos y desde luego el rating.

El conseguir la cobertura resultaba una tarea relativamente sencilla, en el D.F. se tendría la estación principal y en el resto de la República Mexicana se buscaría tener estaciones afiliadas, siendo los principales mercados: D.F., Guadalajara y Monterrey. La oferta que se les haría a los radiodifusores consistía en la producción de programas de contenido, eventos nacionales, promociones únicas adaptándolas al mercado local, ventas atractivas, giras de los comunicadores a las diferentes ciudades y artículos promocionales para regalar a sus radioescuchas; con esto se esperaba que la respuesta de los radiodifusores fuera favorable para unirse al proyecto.

Respecto a los costos que se ofrecerían a los anunciantes, también se introduciría un concepto vanguardista, aquí vale la pena señalar que en las diferentes estaciones cuando se contrata una pauta comercial a nivel nacional, el costo se obtiene sacando el costo por millar\* de cada plaza, esto es algo contradictorio ya que al pautar por “mayoreo” el costo es mayor que por menudeo; así que los directores pretendían cambiar este esquema tarifario al ofrecer paquetes comerciales, que incluían todas las plazas por un solo costo.

Otra ventaja que se ofrecería como un plus era el tiempo aire de los spots comerciales, ya que ofrecían pautar spots de 30” pagando tarifas de 20” o spots de 60” pagando tarifas de 40”, lo que significaba un 50% de bonificación adicional a su inversión. Esto tenía como finalidad que el cliente pudiera expresar con toda libertad los beneficios de su producto o servicio; además, por ser tan largos los spots, sólo habría dos por corte comercial, esto era un beneficio más para el anunciante, ya que con ello se evita que se pierda el mensaje entre los demás spots. También se ofrecería venta de propiedades, que significa que el patrocinador pueda apropiarse de espacios exclusivos, en donde no se permitiría anunciar a su competencia directa. Así como sociedades en participación, esto representa asociarse con una marca por poner un ejemplo Mattel, la sociedad consiste en que la estación de radio pone la publicidad y la marca el producto y se llega a un acuerdo sobre la venta generada, es decir, por cada muñeca que se venda, a la estación le corresponden 5 pesos.

---

\* Costo de alcanzar a cada millar de personas.

Desde luego que los eventos y promociones especiales que realizaría la estación, también estaban pensadas en función de satisfacer los intereses de los anunciantes, ya que se les ofrecería tener presencia de marca en los lugares en donde se realizaran los eventos, por su parte los radioescuchas obtendrían premios atractivos; para ello se recurriría al uso del lada 900 (en donde la llamada tiene un costo de \$20 y a cambio el radioescucha entra a la rifa de un premio costoso). Además para facilitarle al cliente la tarea de pautar se le ofrecería la opción de poder “pautar” vía internet, a través de la página de la estación.

## **3.2 ELABORACIÓN DEL PROYECTO**

Una vez que se tenían los objetivos, estrategias y segmento de audiencia de la emisora, el siguiente paso era trabajar en la creación del perfil de la estación.

### **3.2.1 Nombre de la Estación**

Sin duda alguna, el nombre de toda estación resulta ser una parte muy importante, sobre todo por la trascendencia que tiene en la memoria del radioescucha, finalmente esto se refleja en los estudios de audiencia.

Desde luego los directivos hicieron una larga lista de posibles nombres, pensando siempre en la imagen que se buscaba proyectar de la estación, esta lista se tenía que discutir con el dueño de la estación. Finalmente un día se dio a conocer el nombre que había sido elegido: “Red W Interactiva”.

El nombre creó el asombro de los empleados, sobre todo porque involucraba a dos estaciones: por un lado a Radio Red: estación también hablada localizada en amplitud modulada y desde luego a la XEW. Era de esperarse que en cuanto los dueños de las estaciones se enteraran del nombre de la nueva emisora, no les agradaría en lo absoluto e incluso podrían hasta demandarla, sin embargo esto no preocupaba a Burillo, para él este nombre tenía su razón de ser, que era la siguiente:

**Red:** Porque se trataba de una red pensada como una telaraña conformada por todas las estaciones afiliadas, las cuales serían ofrecidas por un solo costo, a diferencia de la competencia, en donde se da un precio por plaza.

**W:** Por los orígenes de la familia Azcárraga, haciendo referencia a la XEW.

**Interactiva:** Como la palabra lo indica, se trataba de una estación en la que todo el tiempo los radioescuchas podrían interactuar tanto con los conductores, como en el contenido mismo de los programas.

Además también se creó el slogan que quedaba perfecto con el nombre, este sería **“La tradición continúa.....”**

Por razones de seguridad, el nombre de la estación se debería mantener en secreto, sólo se daría a conocer hasta la conferencia de prensa, previa al arranque de la estación.

### **3.2.2 Parrilla de programación**

Para el mes de julio los directores se encontraban trabajando arduamente en lo que sería la parrilla de programación de la nueva estación. Desde un principio tenían muy claro que la estación tendría como objeto hacerle la competencia directa a la XEW y desde luego a Radio Fórmula; para ello contaría con una programación variada orientada a servir y entretener principalmente al ama de casa.

La programación se dividiría en dos bloques: el bloque matutino y el vespertino, en el primero se tocarían temas dirigidos a la mujer tales como: espectáculos, salud, orientación y ayuda familiar, y desde luego lo más atractivo de este bloque sería la radionovela interactiva. Esta decisión se tomó en base a que la producción de la radionovela sería la más costosa por el monto de los premios a repartir, la publicidad que se le daría, así como los sueldos de los actores; pero de igual forma se esperaba que también fuera el programa que más ganancias daría a la estación, por el uso del

lada 900, así como por el número de patrocinadores que se interesarían en la radionovela. De alguna forma se buscaba obtener los mismos resultados que en “La Herencia” o incluso superarlos.

Mientras que en la tarde, debido a que se cambiaría a un público masculino juvenil, se ofrecería programación deportiva y de entretenimiento, con promociones y concursos muy atractivos.

Poco a poco se fue definiendo más la estructura de cada programa, es decir, las secciones que tendría cada uno; para ello se analizaba con detenimiento los temas que se deberían de tocar para cumplir con su objetivo primordial. Al mismo tiempo, se fue realizando el proceso de selección de los conductores de cada programa, este proceso resultó tardado, ya que primero se mencionaban nombres en general de acuerdo a la imagen que se pretendía dar al programa, después los directores tenían entrevistas con los candidatos para platicarles personalmente del proyecto y finalmente, se buscaba llegar a un acuerdo tanto de horario como económico.

Una vez que quedaba conformado el equipo de trabajo de cada programa, se hacían reuniones y pruebas en el estudio, para afinar detalles sobre todo en el contenido del mismo.

De igual forma el coordinador de la estación comenzó a trabajar en los promos institucionales de la estación, también se mandó a componer un tema musical que serviría como identificación y así poco a poco se fue creando la imagen de la emisora.

En el capítulo anterior se señaló que para crear un proyecto radiofónico, primero se debe de definir con exactitud la audiencia a la que se dirigirá, después a través de una investigación se estudiarán a fondo los gustos y preferencias de esta audiencia y con base en los resultados obtenidos se elegirá el perfil y la programación de la estación. Pero en este caso, tanto el perfil de audiencia como el perfil de la estación se decidieron partiendo de la experiencia de los directores en el medio y del análisis de la competencia, más no de una investigación formal de mercado.

A continuación se muestra como quedó compuesta la parrilla de programación, así como el organigrama de la estación:



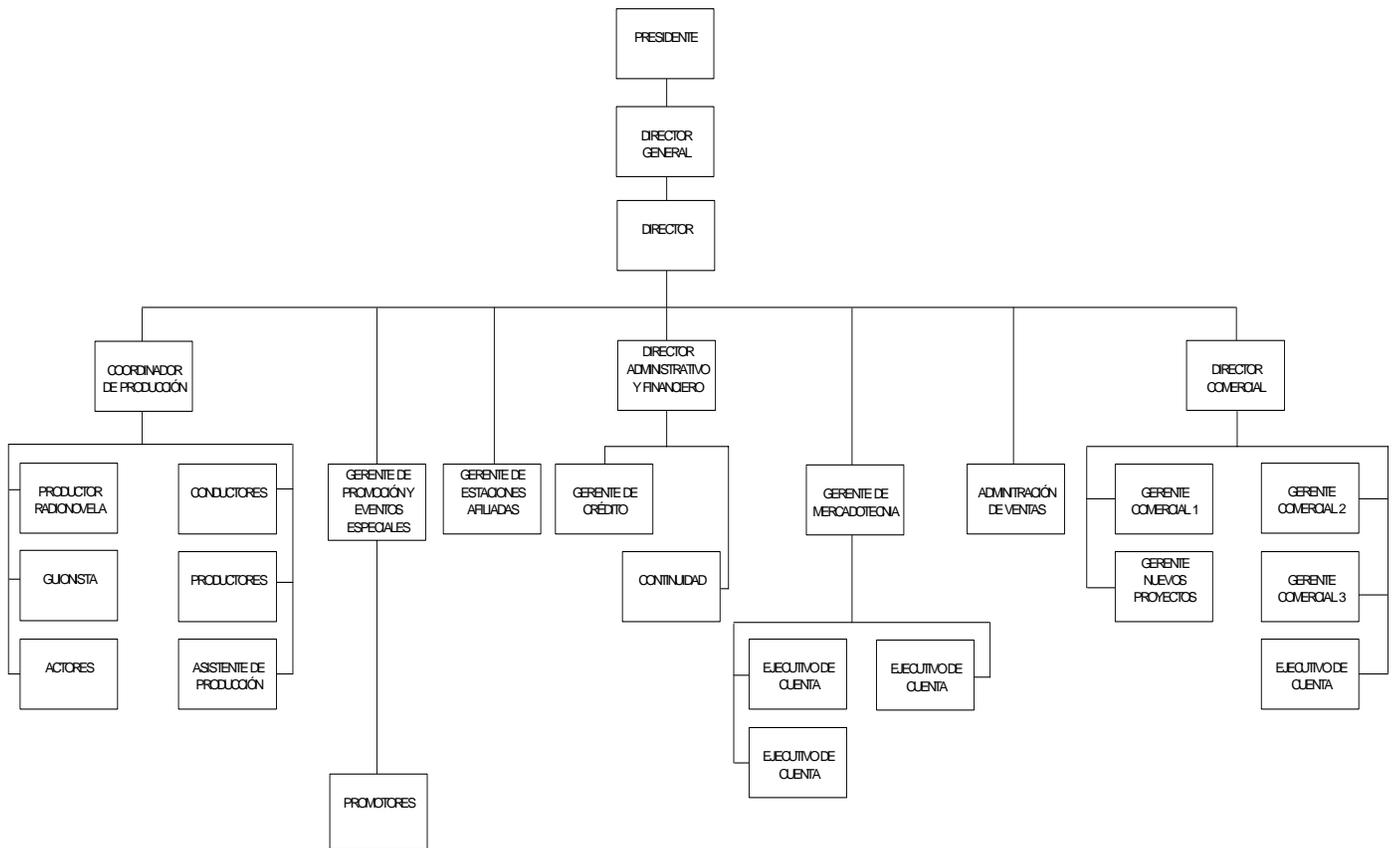
PARRILLA DE PROGRAMACION



DEL 22 AL 28 DE OCTUBRE DEL 2001

| HORAS         | LUNES 22  | MARTES 23 | MIERCOLES 24 | JUEVES 25 | VIERNES 26 | SABADO 27 | DOMINGO 28    | HORAS         |  |
|---------------|---|-----------|--------------|-----------|------------|-----------|---------------|---------------|--|
| 5:00 a 6:00   | MUSICA  |           |              |           |            |           | MUSICA        | 5:00 a 6:00   |  |
| 6:00 a 6:30   | "PREDICCIONES ZODIACALES CON AMIRA"   |           |              |           |            |           |               | 6:00 a 6:30   |  |
| 6:30 a 7:00   |   |           |              |           |            |           |               | 6:30 a 7:00   |  |
| 7:00 a 7:30   | "EL EXPRIMIDOR"<br>DANIEL BISOGNO   |           |              |           |            |           |               | 7:00 a 7:30   |  |
| 7:30 a 8:00   |   |           |              |           |            |           |               | 7:30 a 8:00   |  |
| 8:00 a 8:30   |   |           |              |           |            |           |               | 8:00 a 8:30   |  |
| 8:30 a 9:00   |   |           |              |           |            |           |               | 8:30 a 9:00   |  |
| 9:00 a 9:30   | " LA RECOMPENSA "   |           |              |           | MUSICA     |           |               | 9:00 a 9:30   |  |
| 9:30 a 10:00  | "DIARIO DE UNA MUJER"<br>MARGARITA GRALIA                                     |           |              |           |            |           |               | 9:30 a 10:00  |  |
| 10:00 a 10:30 |   |           |              |           |            |           |               | 10:00 a 10:30 |  |
| 10:30 a 11:00 |   |           |              |           |            |           |               | 10:30 a 11:00 |  |
| 11:00 a 11:30 |   |           |              |           |            |           |               | 11:00 a 11:30 |  |
| 11:30 a 12:00 | " MI CASA POR 20 PESOS"<br>RENE NAVARRO                                       |           |              |           |            |           |               | 11:30 a 12:00 |  |
| 12:00 a 12:30 |   |           |              |           |            |           |               | 12:00 a 12:30 |  |
| 12:30 a 13:00 | PLATICAS CON FOX (RTC)  |           |              |           | MUSICA     |           | 12:30 a 13:00 |               |  |
| 13:00 a 13:30 | " LA DRA. ISABEL "<br>EL ANGEL DE LA RADIO<br>ISABEL GOMEZ BASSOLS            |           |              |           |            |           | 13:00 a 13:30 |               |  |
| 13:30 a 14:00 | " ESPECTACULAR DEPORTIVO"<br>GERARDO BOBADILLA, GABY TLASECA Y LUIS A. SIERRA |           |              |           |            |           | 13:30 a 14:00 |               |  |
| 14:00 a 14:30 |   |           |              |           |            |           | 14:00 a 14:30 |               |  |
| 14:30 a 15:00 |   |           |              |           |            |           | 14:30 a 15:00 |               |  |
| 15:00 a 15:30 |   |           |              |           |            |           | 15:00 a 15:30 |               |  |
| 15:30 a 16:00 | SEGUNDA EMISION " EL EXPRIMIDOR "<br>DANIEL BISOGNO                           |           |              |           |            |           | 15:30 a 16:00 |               |  |
| 16:00 a 16:30 |   |           |              |           |            |           | 16:00 a 16:30 |               |  |
| 16:30 a 17:00 | SEGUNDA EMISION " LA RECOMPENSA "   |           |              |           |            |           | 16:30 a 17:00 |               |  |
| 17:00 a 17:30 |   |           |              |           |            |           | 17:00 a 17:30 |               |  |
| 17:30 a 18:00 |   |           |              |           |            |           | 17:30 a 18:00 |               |  |
| 18:00 a 18:30 |   |           |              |           |            |           | 18:00 a 18:30 |               |  |
| 18:30 a 19:00 | MUSICA<br>BALADA ESPAÑOL EXITOS 80´S, 90´S Y 2000                             |           |              |           |            |           | 18:30 a 19:00 |               |  |
| 19:00 a 19:30 |   |           |              |           |            |           | 19:00 a 19:30 |               |  |
| 19:30 a 20:00 |   |           |              |           |            |           | 19:30 a 20:00 |               |  |
| 20:00 a 20:30 |   |           |              |           |            |           | 20:00 a 20:30 |               |  |
| 20:30 a 21:00 | MUSICA  |           |              |           |            |           | 20:30 a 21:00 |               |  |
| 21:00 a 21:30 |   |           |              |           |            |           | 21:00 a 21:30 |               |  |
| 21:30 a 22:00 |   |           |              |           |            |           | 21:30 a 22:00 |               |  |
| 22:00 a 22:30 |   |           |              |           |            |           | 22:00 a 22:30 |               |  |
| 22:30 a 23:00 | LA HORA NACIONAL  |           |              |           |            |           | 22:30 a 23:00 |               |  |
| 23:00 a 23:30 |   |           |              |           |            |           | 23:00 a 23:30 |               |  |
| 23:30 a 24:00 | Ciencia y tecnología (  |           |              |           |            |           | MUSICA        |               |  |
| 23:30 a 24:00 |   |           |              |           |            |           | 23:30 a 24:00 |               |  |
| 00:00 a 05:00 |   |           |              |           |            |           | MUSICA        |               |  |
| 00:00 a 05:00 |   |           |              |           |            |           | 00:00 a 05:00 |               |  |
| HORAS         | LUNES   | MARTES    | MIERCOLES    | JUEVES    | VIERNES    | SABADO    | DOMINGO       | HORAS         |  |

# ORGANIGRAMA "RED W INTERACTIVA"



### 3.2.3 Preparativos para el Lanzamiento de la Estación

Para el mes de agosto y principios de septiembre del 2001, la mayoría de los colaboradores comenzaron a unirse en el proyecto radiofónico, de tal forma que todos los departamentos quedaron formalmente constituidos: producción, mercadotecnia, administración, afiliadas, continuidad y ventas.

Al principio, debido a la premura con que se trabajaba, casi todos los días se realizaban juntas con los directores, esto se debía a que querían involucrarse en cada uno de los pasos del proyecto. En estas juntas se checaba el avance de las responsabilidades de cada uno de los departamentos, previamente se había establecido un cronograma que indicaba la fecha límite para cada actividad. Así que en este aspecto, sí había una adecuada comunicación entre el director y sus seguidores, además de una adecuada supervisión; principios fundamentales en la dirección de una estación.

Otro punto importante de señalar es que así como había empleados que tenían mucha experiencia en radio, había otros que jamás habían trabajado en este medio, entonces era importante que todos entendieran los conceptos básicos de la radio. Para ello se hizo una especie de capacitación entre los mismos empleados, en donde cada uno exponía en qué consistía su puesto y cuáles eran sus responsabilidades. De esta forma todos aprendían de sus compañeros y al mismo tiempo quedaba muy claro cómo se relacionaban los diversos departamentos, por lo cual resultó muy provechoso.

Durante una de estas reuniones Segundo Rascado, director administrativo dio a conocer a todos, los pronósticos de ventas para agosto del 2002. Las ganancias y los rubros eran los siguientes:

|                         |            |                   |
|-------------------------|------------|-------------------|
| Spoteo y patrocinio     | 27         | millones de pesos |
| Eventos especiales      | 35.4       |                   |
| Ventas no tradicionales | 4.2        |                   |
| Afiliadas               | <u>4.8</u> |                   |
| Total                   | 71.4       | Inversión 2 mdd   |

Respecto al lanzamiento de la estación, inicialmente se tenía contemplada para el 24 de Septiembre y como se esperaba que fuese un suceso sin precedentes, días antes se organizaría un cocktail en el cual se invitaría a 500 invitados especiales, que básicamente serían: directivos de las empresas más importantes del país, ejecutivos de las principales agencias de publicidad y amistades del dueño. Desde luego por el tipo de invitados, el evento tendría que ser de primer nivel para causar una buena impresión de la estación. Desafortunadamente esto sólo se quedó en planes ya que el evento de lanzamiento se suspendió, debido a que los asesores de Burillo le aconsejaron que por su propia seguridad no hiciera un evento masivo, en nuestra opinión este fue un argumento poco convincente, ya que los grandes empresarios siempre corren riesgos como es el que puedan ser secuestrados y no por eso dejan de asistir a eventos masivos, más cuando se trata de su propio negocio.

### **3.2.3.1 Elección de la Estación**

Es importante señalar, que actualmente el Gobierno Federal ya no otorga concesiones para operar estaciones de radio, debido a que el espectro radial de onda está a su máxima capacidad; por esta razón, era necesario llegar a un acuerdo con algún grupo radiofónico, para que “rentara” una estación (a pesar de que esto es algo que está prohibido en la Ley Federal de Radio y Televisión).

Esta tarea se llevó más tiempo del que se esperaba, y es que los directores tuvieron que entrevistarse con varios grupos. Entre algunas estaciones que se tenían contempladas estaban “590, La Pantera” que pertenece a Radio Mil y “1440 Radio Noticias” de Grupo 7; se seleccionaron estas estaciones porque eran de las que se encontraban en los últimos lugares de acuerdo al rating, casi no tenían comercialización y por lo tanto no resultaban rentables para sus grupos radiofónicos.

A pesar de que los directivos hicieron diferentes propuestas, el tiempo avanzaba y aún no se tenía una respuesta de alguna estación, debido a esto se vieron en la necesidad de cambiar la fecha de lanzamiento de la estación para el 1º. de Octubre.

Las negociaciones continuaron y se buscaron más propuestas, hasta que por fin se llegó a un trato con la estación 1530 de AM que pertenece a la Organización “Radiatorama” cadena de las familias Pereda y Pérez de Anda. Cabe señalar que este grupo es el que más estaciones tiene, ya que cuenta con un total de 350 estaciones en toda la República, por encima de ACIR, Radio Centro, Radio Fórmula y MVS Radio; sin embargo todos sus esfuerzos los ha dirigido a las estaciones de provincia, ya que las estaciones adscritas a la cadena del D.F. que se ubican en los 1530 y 1380 Khz., se encuentran en los últimos lugares de rating y tienen muy pocos anunciantes.

En ese entonces la estación 1530 AM transmitía baladas románticas en español y se dirigía a un público adulto contemporáneo, es decir mayor de 40 años.

### **3.2.3.2 La Publicidad en Red W Interactiva**

Los directivos estaban convencidos de que la publicidad en el lanzamiento de la estación sería fundamental para captar radioescuchas, así que desde un principio se estableció que se contratarían los servicios de una agencia de publicidad. Para ello, se analizaron las propuestas de varias agencias, pero finalmente la que se eligió fue “Terán”, ya que además de ser la encargada en ese entonces de la cuenta de “Pegaso”, es una agencia que goza de reconocimiento en el medio publicitario.

De este modo se comenzaron a tener pláticas con los ejecutivos de “Terán” que llevarían la cuenta, con la finalidad de darles a conocer el concepto de la estación, así como los objetivos que perseguía. Es importante señalar que a los ejecutivos de la agencia les costaba trabajo entender todos los conceptos, ya que nunca antes habían manejado una cuenta de alguna radiodifusora.

Entonces los ejecutivos se pusieron a trabajar y poco a poco presentaron los avances. Su propuesta consistía en que antes del lanzamiento de la estación se difundieran dos campañas de publicidad: la primera sería una campaña preventiva, que tendría como objetivo crear expectativa entre el público, sin decir que se trataba de publicidad de una estación de radio; paralelamente con esta campaña, habría otra

que también sería preventiva, pero que sería exclusivamente para la radionovela “La Recompensa”; posteriormente cuando ya se tuviera perfectamente definida la fecha de lanzamiento de la estación, entonces ambas se unirían en una sola, que anunciaría el tan esperado lanzamiento de la estación.

Para llevar a cabo dichas campañas, los creativos propusieron ideas muy interesantes. Los conceptos que siempre estarían presentes en la campaña de la estación serían: “la radio que te escucha”, “tú haces la radio”, en el caso de estos conceptos se referían a la interactividad de la emisora, otros temas eran: “la estación de la que no te puedes despegar” y “escuchar vale mucho”, aquí se buscaba resaltar que sería la única estación en la cual por el simple hecho de escucharla, el radioescucha tendría la oportunidad de ganar dinero, como era el caso de “La recompensa” o de “Mi casa por \$20”. De manera general la publicidad utilizada buscaría ser sorprendente, intrigante y atractiva, para lograrlo se haría uso de un lenguaje cálido, siempre se le hablaría al radioescucha de tú y en un tono un tanto “consentidor”.

Desde luego se presentaron los dummies\* de cómo sería la publicidad impresa; en el caso de la de “La Recompensa”, proponían utilizar letreros con las palabras “se busca”, muy al estilo de las películas vaqueras, para los spots de televisión habían ideas muy creativas, proponían un spot en dónde en la primera escena saldría un anuncio en el periódico con la foto de un perro y el letrero “Se Busca”, se ofrece una recompensa de un millón de pesos a quien lo encuentre, así que en la siguiente escena aparecería un muchacho rapando a su perro, con tal de que se pareciera al de la foto del periódico, mientras tanto un locutor, diría Tú ¿que estás dispuesto a hacer por un millón de pesos?

Para promover las campañas dirigidas a los radioescuchas, “Terán” proponía anunciarse en televisión (en los canales de Televisión Azteca), así como en parabuses de camión y en anuncios fuera del metro, conocidos como “mupis”.

---

\* Término publicitario que se utiliza para los originales mecánicos o borradores de publicidad impresa.

Por otro lado, también se planeaba dirigir una campaña a los anunciantes, para ello se recurriría a publicitarse en prensa, en los periódicos “*El Universal*” y “*Reforma*”, así como en revistas especializadas en medios que eran: *MPM* y *Adcebra*. No podían faltar los espectaculares colocados en Periférico y en Viaducto.

En el caso del primer día en que saliera al aire la estación, la agencia sugería contratar los servicios de una agencia de promoción, con la finalidad de que ese día hubiera personas en los semáforos de las principales avenidas como son: Periférico, Insurgentes y Reforma, con letreros y camisetas que invitaran a sintonizar la frecuencia de la nueva estación.

### **3.2.3.3 “La Fiesta de la Radio” y “La Expo CIRT”.**

Antes del lanzamiento de la estación, hubo dos eventos que eran de gran importancia en el medio radiofónico: se trataba de “La Fiesta de la Radio” y “La Expo CIRT”.

La “Fiesta de la Radio” es un evento que organiza cada año la Asociación de Radiodifusores del Valle de México, cuyo objetivo principal es promocionar la radio tanto para anunciantes como para radioescuchas. Y como por esta época Eugenio Bernal continuaba siendo el presidente de la Asociación, era un evento en el cual había que aprovechar la ocasión para comenzar a “hacer ruido en el medio radiofónico” sobre la nueva estación.

Se planeó que la estación fuera la que patrocinara las carpetas de trabajo que se darían a todos los asistentes. Éstas fueron entregadas por edecanes que portaban una banda con el logo de Pegaso División Radio, todo esto con la finalidad de crear expectativa ente los asistentes; asimismo se aprovechó la ocasión para crear una base de datos, ya que a este evento asistieron ejecutivos de las principales agencias de publicidad y gente del medio en general, así que se colocaron dentro de las carpetas cuestionarios que les pedían a los asistentes todos su datos, éstos los llenaban y entregaban al final del evento.

En cuanto a la Expo CIRT, también conocida como la “Semana de la Radio”, ésta se llevó a cabo del 2 al 5 de octubre en el Hotel Sheraton. La organización del evento corre a cuenta directamente de la Cámara de la Industria de la Radio y la Televisión y, a diferencia de “La fiesta de la radio”, va dirigida únicamente a radiodifusores de toda la República Mexicana, con la finalidad de llevar a cabo alianzas estratégicas entre los radiodifusores, así como compartir experiencias.

Durante este evento se montó un stand llamativo, elegante y cómodo. Había edecanes que proporcionaban información, así como meseros que ofrecían bebidas y bocadillos para los invitados, además se colocaron las fotos de todos los comunicadores y del elenco de la radionovela, también se colocó una pantalla que transmitía un video que contenía todo el concepto de la nueva estación, comenzando con imágenes de Don Emilio Azcárraga Vidaurreta, y desde luego, que difundía el slogan: “Pegaso División Radio: la tradición continúa.....”, ya que todavía no era el momento de conocer el nombre de la estación.

El día 2 de octubre el Ing. Pedro Cerisola, Secretario de Comunicaciones y Transportes, inauguró la Expo CIRT. Una vez que fue puesta en marcha la expo, el secretario hizo un recorrido por todos los stands y al llegar al de “Pegaso”, se detuvo a saludar un momento a los directores y a todo el elenco de la radionovela que se encontraba en el stand, desde luego esto atrajo la atención de todos los medios de comunicación, quienes no se explicaban qué hacían tantos actores en un stand de radio; posteriormente tuvieron la oportunidad de entrevistarlos y hablaron a grandes rasgos de su participación en la nueva estación, con un resultado favorable para la promoción de la nueva emisora.

### **3.2.4 Red W Interactiva se da a conocer a los medios de comunicación**

Por fin llegó el momento tan anhelado de dar a conocer la estación a los diversos medios de comunicación, para ello se convocó a una conferencia de prensa el jueves 18 de Octubre del 2001, en un salón del Club de Industriales.

La conferencia se llevó en completo orden, los reporteros de los principales medios asistieron puntuales a la cita, así como los conductores de los diversos programas y los actores de la radionovela, quienes desde un principio llamaron la atención de las cámaras.

La conferencia la inició el director general, quien expuso cómo surgió el proyecto, así como el concepto general de la estación; después habló el director de la estación, quien detalló un poco más sobre la parrilla de programación y las estaciones que conformarían la cadena. Cabe señalar que Alejandro Burillo no asistió.

Una vez terminada la conferencia, los reporteros iniciaron la sesión de preguntas y respuestas y finalmente tuvieron la oportunidad de entrevistar individualmente a los conductores y actores.

Como parte importante para el desarrollo de la investigación, al final de la bibliografía se incluyó como un anexo el boletín de prensa que se repartió a los periodistas.

#### **3.2.4.1 Manejo de la prensa**

Al día siguiente de la conferencia, se publicaron notas de Red W Interactiva en los principales diarios de circulación. A continuación se presenta un pequeño análisis sobre el enfoque que le dieron a la nota cada uno de los periódicos.

En el caso del periódico *Ovaciones*, al pertenecer a Burillo su versión era la más oficial, se apegó a enfatizar los objetivos de la estación, así que describía que “Grupo Pegaso” impulsaría la tradición radiofónica del país, mencionaba que en un año la estación estaría en los diez primeros lugares de rating y con ello tendría el 2 por ciento del presupuesto total de publicidad. También señalaba el hecho de que la

estación iniciaba como casa productora y distribuidora de contenidos, pero se tenían proyectadas tres plataformas de mercado, una era ampliarse en el primer trimestre del 2002 a la audiencia hispana, la segunda a Centroamérica y la tercera enfocarse a los deportes.

El periódico *Novedades* al pertenecer a Televisa, lo tomó por el lado de competencia con Televisa Radio, así que en su encabezado lo titulaba “Nace Red Interactiva y dará la batalla a Televisa-Prisa”. Señalaba que con una inversión de 30 millones de pesos, la nueva estación entraría en competencia directa con Grupo Radiópolis el cual acababa de aliarse a Prisa, asimismo citaban la opinión de Bernal al respecto:

*“no tenemos temor por esta alianza, al contrario, sentimos un deber de mantener la radiodifusión en nuestro país y estamos seguros de no cederla ni dejarla en manos de los españoles, por eso nuestro entusiasmo y responsabilidad”<sup>17</sup>.*

*El Financiero* resaltó más el hecho de que Pegaso criticó la venta de la XEW a extranjeros, que el propio lanzamiento de la estación. En la nota señaló que Bernal criticó la alianza entre Televisa y Grupo Prisa, al considerar que no era necesario dejar en manos españolas una estación con la tradición de la XEW. Y puso la siguiente declaración textual de Bernal:

*“Si bien no escogimos el momento de salir al aire, estamos convencidos de que al tener un producto superior y un concepto moderno de radiodifusión, podremos competir ventajosamente; nosotros lo vemos como una oportunidad, como un momento estratégico para poder ingresar al mercado cuando otros grupos están despidiendo personal, reduciendo inversión y bajando la calidad de sus contenidos”<sup>18</sup>.*

---

<sup>17</sup> Vargas, Fernando. “Nace Red Interactiva y dará la batalla a Televisa-Prisa”, *Novedades*, 19 de Octubre de 2001, p. E14.

<sup>18</sup> González, Hugo. “Critica Pegaso la venta de XEW a extranjeros”, *El Financiero*, 19 de Octubre de 2001, Negocios p. 28

*El Excélsior* fue peor aún, su encabezado lo tituló: “*Eugenio Bernal Macouzet: la XEW hoy da Lástima*” y es que este fragmento lo tomó de cuando Bernal comentó:

*“Los medios de comunicación aquí, son para los mexicanos, la W es un icono que prácticamente forma parte ya del patrimonio de todos nosotros y verla convertida en lo que es hoy no deja de dar lástima, se malbarató, desperdició y tiraron a la calle años y años de gran tradición. Si se hubiera ofrecido en subasta o lanzado una oferta por lo que es la división Radio de Televisa, Alejandro Burillo Azcárraga, con mucho gusto, habría dado los 50 millones que otorgó la empresa española nada más por la XEW”<sup>19</sup>.*

Por su parte el periódico *Reforma*, se limitó a publicar una nota breve en donde mencionaba la entrada de “Pegaso” al cuadrante, con una cadena radiofónica y señalaba que en entrevista Bernal comentó: “*Grupo Pegaso hubiera estado dispuesto a pagar 50 millones de dólares por la adquisición de tan sólo la XEW*” y para terminar, agregaba que a pesar de la incierta situación de la economía mexicana, el directivo confiaba en lograr el éxito debido a que el proyecto radiofónico contaba con gran calidad.

En cuanto al periódico *El Economista*, éste publicó una declaración de Bernal en donde señalaba que la nueva estación no contaría con noticiarios debido a que ya existen muchos y muy buenos en todo el cuadrante, por lo cual preferían enfocarse a satisfacer las necesidades de la mujer. Este periódico también hacía un análisis sobre las causas que orillaron a que Televisa vendiera Radiópolis a los españoles, señalando que Televisa siempre tuvo una pésima gestión en el manejo de radio, de ahí las pérdidas que ha venido arrastrando en los últimos años.

---

<sup>19</sup> Almazan, Jorge, “Eugenio Bernal Macouzet: La XEW hoy da Lástima”, *Excelsior*, 19 de Octubre de 2001, p. D4

### **3.3 INICIA TRANSMISIONES RED W INTERACTIVA**

Una vez que el reloj marcó las doce del domingo 21 de Octubre, lo primero que se transmitió fue el himno nacional, para posteriormente escuchar el primer promocional de “Red W Interactiva”. Enseguida empezó a hablar un locutor de turno, quien explicó brevemente el inicio de transmisiones de una nueva estación y como en la noche no se tenía programación en vivo, entonces únicamente se programó música romántica contemporánea.

Posteriormente, cuando dieron las seis de la mañana del lunes 22 de Octubre, iniciaron oficialmente las transmisiones de “Red W Interactiva”. A continuación se explicará brevemente el contenido de cada uno de los programas que componían la parrilla de programación.

#### **“Amira predicciones zodiacales” 6:00-7:00 hrs.**

Como su nombre lo indica, este programa abordaba todos los temas relacionados con la astrología, comenzando por los signos zodiacales, de esta forma los radioescuchas sabían lo que les deparaba el destino para ese día.

Asimismo, Amira tenía todos los días invitados especiales, que proporcionaban tips al auditorio para conseguir: amor, dinero, trabajo, paz interior, etc.

#### **“El Exprimidor con Daniel Bisogno” 7:00-9:00 hrs.**

Este programa proporcionaba la información más completa sobre todo lo acontecido en el mundo del espectáculo, con las notas más frescas, invitados especiales en cabina, cobertura de eventos y entrevistas exclusivas con las figuras del momento. Era un programa ágil y divertido, con el estilo peculiar de Daniel Bisogno.

El principal objetivo del programa era entretener y mantener informados a los radioescuchas, sobre todo lo relacionado con la televisión, cine, teatro, música y en

general, con cualquier noticia que tenía que ver con personas públicas o temas del espectáculo, tanto del ámbito nacional como internacional.

**Radionovela “La Recompensa”:** 9:00 - 10:00 hrs.

El mismo día en que comenzaron las transmisiones de Red W, fue el lanzamiento de la radionovela interactiva “La Recompensa”, en donde se conjugaban misterio, intriga y romance.

Como se pretendía que la radionovela fuera el producto más atractivo de la nueva estación, entonces se buscó tener un elenco de primer nivel, de igual forma los personajes de la radionovela se repartieron considerando la calidad histriónica de cada uno de los actores, quedando de la siguiente manera:

Francisco de la O como *Domingo “El Gato” Montelucio*

Cecilia Suárez como *Ana de la Luz*

José Angel Llamas como *Elías Alba*

Rogelio Guerra como *Mauricio Torres*

Julieta Egurrola como *Aydée de Campo y Mares*

Ana de la Reguera como *Déborah*

Marta Aura como *Bertita*

José Angel Domínguez como *Matute,*

Todos ellos bajo la dirección escénica de Rodolfo Palma, la producción de Cristian Bernal, en una historia original de Eugenio Bernal Macouzet.

La trama giraba en torno a Domingo “El Gato” Montelucio, un locutor reconocido de una estación de radio en la Ciudad de México, quien un día estando en su habitual horario, recibe una misteriosa llamada. Minutos después, el locutor sale apresuradamente de la cabina y no se vuelve a saber nada de él. La propietaria de la estación, preocupada por la caída del rating y los ingresos publicitarios, ofrece una recompensa a quien proporcione información que conduzca a localizar el paradero de su conductor estrella.

La importancia de la radionovela radicaba en involucrar al auditorio a través de la historia, en una promoción que le permitía tener la oportunidad de ganar una recompensa millonaria, con sólo escuchar día a día los capítulos de “La Recompensa”.

Desde un principio la radionovela fue planeada para tener una duración de 11 semanas, con capítulos de lunes a viernes a partir de las 9 de la mañana, su retransmisión de 20 a 21 hrs. y un resumen los sábados de 9 a 10 hrs.

Cada semana el auditorio tenía la oportunidad de ganarse la recompensa, para ello desde el día lunes, se lanzaba al aire una pregunta que estaba relacionada con la trama de la radionovela y se daban dos posibles respuestas: una que era correcta y la otra incorrecta; para poder participar el auditorio tenía que llamar a un número lada 900, (cuya llamada tenía un costo de \$20) y votar por la opción que considerara la correcta. Todos los viernes se llevaba a cabo un sorteo electrónico con los boletos participantes y de esta manera se obtenía el boleto ganador de la recompensa, que iba desde los \$25,000.00 en la primera semana, hasta los \$500,000.00 en la última, lo cual daba un monto de 1 MILLÓN 540 MIL PESOS.

#### **“Diario de una Mujer con Margarita Gralia” 10:00-12:00 hrs.**

Este programa estaba enfocado a satisfacer las necesidades de las mujeres modernas, quienes buscan estar mayor informadas sobre temas de interés, así como alternativas para realizar sus actividades cotidianas; independientemente de si son amas de casa, ejecutivas o estudiantes.

Para lograr lo anterior, “Diario de una mujer” ofrecía dos horas de información, orientación, consejos y entretenimiento, con la conducción de Margarita Gralia. Diariamente se tocaban temas muy variados, los cuales eran abordados por invitados especialistas en cada una de las secciones, quienes resolvían todas las dudas de las radioescuchas. Las principales secciones del programa eran: salud, sexualidad, belleza, moda, hogar y cocina.

**“Mi casa por 20 pesos con René Navarro” 12:00-13:00 hrs.**

Este programa era básicamente de concursos y como complemento, se daban consejos prácticos para el hogar; en él los radioescuchas tenían que llamar a una lada 900 cuya llamada tenía un costo de \$20. Esto era con la finalidad de participar en distintas categorías, en donde se les hacían preguntas de cultura general, si resultaban ganadores se les ofrecían pequeños premios o bien podían renunciar a ellos y pasar a la siguiente fase y así sucesivamente hasta llegar a la gran final en donde el premio consistiría en ganarse una casa.

**“La Doctora Isabel” 13:00- 16:00 hrs.**

“La Dra. Isabel” era un programa que se transmitía diariamente durante tres horas desde Miami, Florida; su importancia consistía en que la Dra. Isabel era considerada como la primera psicóloga hispana en los Estados Unidos.

La doctora ofrecía un programa de ayuda, cuyo objetivo principal era brindar consejos a aquellos radioescuchas que lo necesitaban, ya sea ayudándolos en la difícil tarea de educar a los hijos, resolviendo conflictos conyugales, manteniendo relaciones interpersonales satisfactorias y positivas, etc.

La doctora trataba temas difíciles de manera profunda y directa, con un amplio criterio profesional, ayudando día con día a sus oyentes a enfrentar los retos del mundo actual. Realmente se le consideraba como una doctora en casa, de ahí que en Miami la conocieran como “el ángel de la radio”.

**“Espectacular Deportivo” con Gerardo Bobadilla y Gabriela Tlaseca 16:00-18:00 hrs.**

Este era un programa deportivo con amplia cobertura y resultados de todos los deportes. Los comentaristas, junto con su equipo de colaboradores, mantenían informados a los radioescuchas sobre los acontecimientos más relevantes, sobre

fútbol (nacional e internacional), box, béisbol, tenis, automovilismo, motociclismo, fútbol americano, golf, toros y deportes extremos.

“Espectacular deportivo” era un programa creado para los amantes del deporte, que no se conforman con escuchar las noticias deportivas, para ello contaba con las siguientes secciones: resumen informativo, entrevista exclusiva, editorial deportiva, cápsulas informativas, estadísticas, cápsulas humorísticas, reportajes exclusivos y trivias deportivas.

Después de “Espectacular Deportivo” se transmitía una repetición de “La Recompensa” y posteriormente sólo se ponía música balada en español.

### **3.3.1 Respuesta del público**

Los primeros días de transmisiones fueron difíciles, por un lado a los radioescuchas habituales de la estación, parecía no gustarles el cambio y llamaban a los teléfonos para reclamar, ya que habían quitado su música que tanto les gustaba para poner programas hablados; aquí sucedió lo que se comentó en el capítulo anterior, respecto a la molestia que causa en los radioescuchas los cambios bruscos en la programación de una estación.

Por otro lado, los conductores de los diferentes programas comenzaban a adaptarse al medio, sobre todo aquellos que nunca habían estado en radio, como era el caso de Margarita Gralia. Y además, la principal preocupación de los directores era cómo dar a conocer la estación a los radioescuchas, para que éstos tomaran la iniciativa de sintonizarla.

Sin embargo, conformen transcurrían los días, era notorio como el número de radioescuchas aumentaba paulatinamente y al mismo tiempo se identificaban más con la estación, esto se reflejaba en las llamadas telefónicas recibidas en cabina.

Desde luego había programas con mayor aceptación, uno de los favoritos era “El Exprimidor”, Bisogno junto con sus colaboradores hacían un programa ameno para

todos los seguidores del espectáculo. Algo muy favorable fue que en su programa de televisión “Ventaneando” el conductor tenía la oportunidad de invitar al público a que al día siguiente sintonizara su programa de radio.

Naturalmente “La Recompensa” también logró la aceptación por parte del público, ya que en la actualidad no se realizan radionovelas de esta calidad y menos con un elenco tan importante.

“Diario de una mujer” era otro de los favoritos de las amas de casa, algunas al principio escuchaban el programa por curiosidad de oír a Margarita Gralia y se encontraban con la sorpresa de que todos sus invitados eran excelentes especialistas en diversos temas y dejaban enseñanzas positivas a los radioescuchas.

Había otros programas que pasaban desapercibidos, como eran: “Predicciones con Amira”, “La Doctora Isabel” y “Espectacular Deportivo”, esto lo atribuimos a que sus conductores no gozaban de popularidad como los anteriores.

Y desafortunadamente en el caso de “Tu Casa por 20 pesos” al principio el público se mostraba interesado en conocer cuál sería la mecánica para poder ganarse la casa y cada vez más personas decidían concursar; sin embargo los días transcurrieron y en los concursos ya no se mencionaba nada sobre la casa, pues aún no se encontraba un patrocinador. Esto provocó la molestia de los participantes, quienes se crearon una imagen negativa no sólo del programa sino de la estación; pues se dudó de su credibilidad y esto es algo que nunca debió de suceder.

### 3.3.1.1 El Caso de “La Recompensa”

La respuesta del público hacia la recompensa merece ser tratada aparte, debido a la importancia que tuvo en el fracaso de la estación, sobre todo por ser el producto principal de la misma.

Como ya se había mencionado anteriormente, se contrataron los servicios de la agencia “Terán” para que se encargara de hacer la publicidad de la estación y desde luego de la radionovela. Los publicistas propusieron novedosas ideas en donde se lograría tener el impacto deseado, como era el caso de los spots de televisión, que ya se mencionaron; también se contrataron espectaculares en algunos puntos de Periférico y Viaducto. Los ejecutivos propusieron sacarle provecho a los actores de la radionovela, utilizando fotografías en donde se presentara todo el reparto y se les invitara a sintonizarlos todos los días de 9 a 10 de la mañana, por el 1530 de AM “Red W Interactiva”.

Desafortunadamente el director general, no hizo caso a las recomendaciones de los expertos en materia de publicidad y ello se debió a que desde un principio, él ya había decidido cómo sería la publicidad de la radionovela: quería que se utilizara exclusivamente la imagen del protagonista, que era Francisco de la O con unos audífonos y un micrófono para dar la impresión de ser un locutor de radio, pero como desde el primer capítulo desaparece el personaje y posteriormente se ofrece una recompensa a quien lo encuentre, entonces la foto debía tener truco, para ello se disfrazó al actor, con la finalidad de que no se reconociera su verdadera personalidad. Y es que al director le parecía algo muy creativo el mezclar la ficción con la realidad en la publicidad, así que finalmente esa fue la fotografía que se utilizó tanto en los espectaculares como en los spots de televisión, en estos spots además de mostrar la foto un locutor decía “se busca, se ofrece recompensa millonaria a quien proporcione datos sobre esta persona, para mayor información sintoniza el 1530 de AM de 9 a 10 de la mañana”. Desde luego esta decisión repercutió en que los comerciales no tuvieran el impacto deseado con los televidentes.

Es importante señalar que los spots de televisión fueron “pautados” en Televisión Azteca para ser transmitidos por los canales 7 y 13, en horarios vespertinos durante la transmisión de las telenovelas, ya que de esta manera se llegaría al target deseado. Los spots se transmitieron en las principales plazas: D.F., Guadalajara y Monterrey y desde luego la frecuencia de la estación variaba de acuerdo a la plaza, así que el material se entregó por separado especificando a que plaza correspondía; no obstante se equivocaron en Televisión Azteca y los spots que se transmitían en el D.F. aparecían con la frecuencia de la estación de Monterrey que era 1450 AM. Este fue un error muy grave, ya que hasta el cuarto día se corrigió, definitivamente fue un error por parte de la televisora, pero también era función de la agencia de publicidad el supervisarlos, así como del departamento de mercadotecnia de la estación.

Además de los errores ya mencionados, se debe tener presente que el director decidió incluir esta radionovela, debido a los buenos resultados obtenidos con la transmisión de “La Herencia” en la XEW; sin embargo, las circunstancias fueron diferentes: primero la XEW no era una estación nueva, por el contrario era una estación con mucha tradición y con un público cautivo, posición que colocaba a “Red W Interactiva” en desventaja; además, los spots de “La Herencia” se transmitieron por los canales de Televisa y su personaje principal que era Pedro Armendáriz, era quien personalmente invitaba al público a sintonizar la radionovela.

Y sobre todo el éxito de “La Herencia” fue el resultado de la alianza estratégica con el patrocinador que era Grupo Wall Mart, el cual lo integran las tiendas Wall Mart, Aurrerá, Superama, Suburbia y Vips. Aquí el beneficio fue recíproco, ya que para poder participar en “La Herencia”, se les pedía a los radioescuchas acudir a cualquiera de estas tiendas a comprar productos o consumir y posteriormente debían depositar su ticket de compra en las urnas que estaban colocadas dentro de la tienda en un lugar visible; de esta manera el patrocinador tenía garantizado el incremento de sus ventas y publicidad en radio; a cambio la estación recibía una fuerte promoción para la radionovela, pues en los lugares donde se encontraban las

urnas se colocaban letreros llamativos que invitaban a sintonizar la XEW para poder llevarse “La Herencia”.

Entonces seguramente en este momento le pasa por la mente la siguiente pregunta, si ya se tenía comprobado la efectividad de la mecánica que se utilizó en “La Herencia”, entonces ¿por qué se decidió cambiar esta mecánica en “La Recompensa”? En su afán por ser innovador, el director consideró que a la estación le traería beneficios ser la primera emisora en implantar esta modalidad.

Dado que en esta época comenzaba a ponerse muy de moda en televisión los “telejuegos” en donde el televidente con sólo una llamada lada 900, tiene la oportunidad de llevarse premios que van desde dinero en efectivo hasta camionetas o casas, el director pensó que esta modalidad también podría funcionar en radio.

Los premios que en un principio se habían planeado repartir a los ganadores de “La Recompensa” eran los siguientes:

|          |           |           |             |
|----------|-----------|-----------|-------------|
| Semana 1 | \$ 50,000 | Semana 7  | 200,000     |
| Semana 2 | 50,000    | Semana 8  | 225,000     |
| Semana 3 | 75,000    | Semana 9  | 250,000     |
| Semana 4 | 100,000   | Semana 10 | 275,000     |
| Semana 5 | 125,000   | Semana 11 | 500,000     |
| Semana 6 | 150,000   | TOTAL     | \$2,000,000 |

Estas cantidades se calcularon partiendo del número de llamadas (y por lo tanto ganancias) que generaría cada spot en cada estación afiliada; el mínimo de spots que se transmitirían por día sería de 7, y se esperaba que el número de llamadas incrementaría según aumentara el monto del premio, empezando desde 5 llamadas los primeros días y después: 7, 10, 12, 15, 20, 20, 25, 25, 50, con esto se estimaba obtener una ganancia de \$3,492,000.

Sin embargo, en la práctica esto nunca sucedió; el mayor número logrado fueron 60 llamadas al día a nivel nacional. Los directivos al conocer la escasa respuesta por parte del público, tuvieron dificultad para dar los premios y lo que hicieron fue

dividirlos a la mitad, por ejemplo el premio podría ser de \$50,000 ó de \$100,000, dependiendo de si el ganador hubiese votado por la respuesta incorrecta o la correcta, de esta manera se manipulaba el concurso para que los ganadores la mayoría de las veces fueran los de la respuesta incorrecta. Incluso era tan pequeño el número de participantes, que una radioescucha de Veracruz se llevó 2 de los 11 premios.

Desde luego estos premios millonarios significaron pérdidas para la estación, además, cada vez que se entregaba un premio, se publicaban los resultados en los periódicos *Universal* y *Reforma*, se imprimía una manta en forma de billete con la cantidad que correspondía a la recompensa y para entregarla se realizaban eventos en diferentes tiendas de Comercial Mexicana, en donde asistían algunos de los actores a entregar el premio y se transmitía desde aquél lugar. Además hay que agregar los espectaculares, las sesiones fotográficas del elenco, el diseño del logotipo y la producción de la canción exclusiva de “La Recompensa”, todo esto generó gastos que finalmente se convirtieron en pérdidas.

Desafortunadamente, los resultados obtenidos demostraron que para implantar una modalidad de éstas en radio, se requiere mucho más que una buena producción y premios atractivos; conforme a lo analizado nuestra recomendación sería que en lugar de perder tanto dinero, bien habría valido la pena invertir en un estudio de mercado, para analizar que tanta aceptación tendría esta modalidad por parte de los radioescuchas. Cabe señalar, que la compañía contratada para ofrecer este servicio, advirtió a los directivos que este proyecto no funcionaría en radio.

### **3.3.2 Cambios en la Programación**

A lo largo de los tres meses que estuvo al aire la estación, se realizaron cambios en la programación. El primero de ellos fue al mes de actividades, cuando se decidió sacar del aire el programa de “Predicciones con Amira”, esto se debió a que el director nunca estuvo convencido del programa. Con este cambio lo único que pasó

fue que de 6 a 7 de la mañana se continuó programando música y el programa de Bisogno era el encargado de abrir la programación.

El siguiente cambio se dio cuando finalizaron los capítulos de “La Recompensa”, pero esto no significó problema alguno, pues su horario fue ocupado por otra radionovela titulada “Media vuelta al Corazón”, desde luego esta radionovela había sido producida varios años atrás, así que sólo se procedió a su retransmisión.

En el caso de “La Doctora Isabel” se acortó su programa de tres a dos horas, así que se transmitía de 13 a 15 hrs. De igual forma se recorrió “Espectacular Deportivo”, transmitiéndose de las 15 a las 17 hrs. y de las 17 a las 18 hrs. era la repetición de “Media vuelta al Corazón”.

Otro cambio importante ocurrió cuando los directores consideraron la necesidad de contar con un noticiario, pues al ser una estación hablada forzosamente se requería contar con uno, sin embargo estaban conscientes de que la producción de un noticiario es muy costosa y que sería difícil competir con los demás, así que decidieron como mejor opción llegar a un acuerdo con algún grupo radiofónico que tuviera un noticiario de calidad.

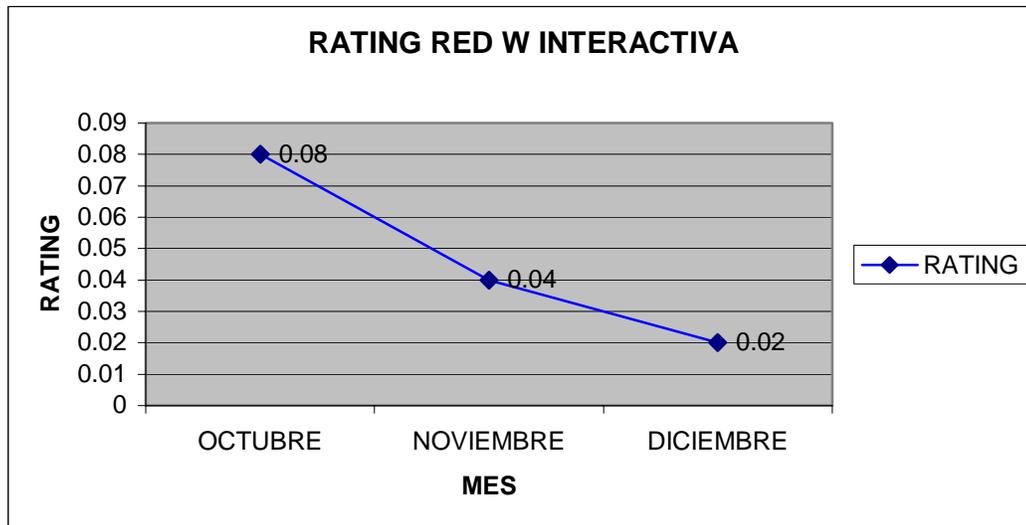
Finalmente con quien se llegó a un acuerdo fue con MVS Radio, que transmitía el noticiario “El Informativo” con el reconocido periodista José Cárdenas. Este noticiario se transmitía de lunes a viernes de 18 a 21 hrs. en transmisión simultánea, es decir tanto para Stereo Rey (estación de FM) como para Red W Interactiva. MVS Radio accedió a esta alianza porque le permitía tener mayor fuerza a su noticiario, por un lado podría ser escuchado en AM y por otro, llegaría a más ciudades (todas las estaciones asociadas y afiliadas de Red W), con lo cual aumentaba tanto su audiencia como su cobertura y esto le permitía incrementar sus tarifas. Por su parte, para Red W significaba contar con un noticiario de calidad a nivel nacional y el único compromiso era dar a MVS la mitad de las ganancias obtenidas por su comercialización.

Evidentemente éste era un buen noticiario, sin embargo vale la pena retomar lo que se mencionó en el capítulo anterior, sobre la importancia de considerar en todo momento al público para el cual está dirigida la estación y sobre todo cuando se trata de realizar cambios en la programación. Y eso precisamente no se tomó en cuenta, supuestamente la estación estaba dirigida a un público de niveles socioeconómicos C<sup>+</sup>, C y C<sup>-</sup> aunque en la práctica era C<sup>-</sup>, D, y el tipo de personas que escuchan noticiarios como el de José Cárdenas son personas de niveles A, B, lo cual originó que el noticiario no obtuviera los resultados deseados.

Como puede observarse en la dirección de la estación se cometieron una serie de errores, consecuencia de tomar decisiones incorrectas o arbitrarias, sin embargo es importante mencionar que los directores tomaban estas decisiones considerando que eran las más apropiadas, de acuerdo a sus conocimientos y experiencias anteriores, en donde habían obtenido resultados favorables. Un factor que se debe de considerar es que no se tenía experiencia en proyectos radiofónicos nuevos de esta naturaleza.

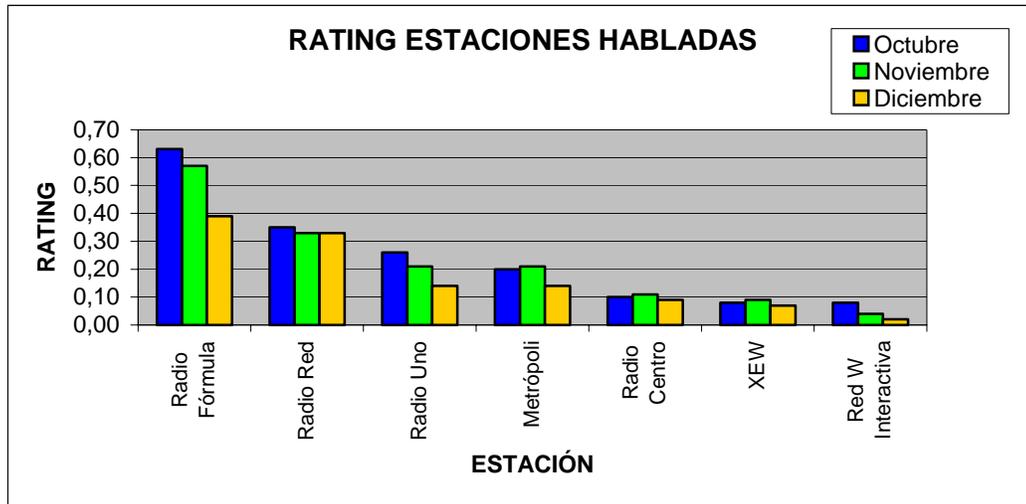
### 3.3.3 Rating de la estación

Para entender el desarrollo de la estación y la respuesta del público, es necesario analizar el rating obtenido. A continuación, se presentan los ratings alcanzados durante los meses de octubre, noviembre y diciembre, según IBOPE:



Como se puede observar, la tendencia del rating siempre fue bajar. En ese momento la estación no se preocupó por estudiar más a fondo a que se debió esta tendencia, aunque también hay que señalar que fue muy poco el tiempo que estuvo al aire para poder ver reflejada su audiencia en el rating. Desde nuestro punto de vista esto se debió a diversas causas: por un lado, la pérdida del público anterior cuando la estación era musical, la escasa publicidad que se realizó para dar a conocer la estación. También influyó que a la audiencia a la que se dirigía la estación al parecer le resultaba muy complicado aprenderse el nombre de la estación, pues las palabras utilizadas eran poco comunes y difíciles de memorizar, incluso la palabra "Interactiva", algunos radioescuchas ni siquiera podían pronunciarla adecuadamente, esto se pudo constatar en las llamadas telefónicas que se recibían en cabina.

A continuación se muestra un comparativo de la estación con respecto a las demás estaciones habladas. Es importante tomar en cuenta que en el 2001 se contaba con 16 estaciones habladas, de las cuales Radio Fórmula, Radio Red, Radio Uno, Metrópoli, Radio Centro y la XEW, se encontraban entre los 11 primeros lugares del rating de AM (las otras 5 estaciones eran musicales).



Como se puede observar la estación estaba muy lejos de ocupar los primeros lugares del rating.

### 3.3.4 Inicio de la Promoción para la estación

Desde luego que esta situación del rating tan bajo alarmaba a los directores, sabían que debían hacer algo pronto para dar a conocer la estación, tanto a los radioescuchas como a los anunciantes.

En el caso de los radioescuchas consideraban que deberían de contar con camionetas que realizaran promoción en la calle, como suelen hacerlo la mayoría de las estaciones, las cuales todos los días se dedican a hacer recorridos por diferentes colonias de la ciudad, regalando artículos promocionales de la estación.

En ese aspecto se quería que Red W innovara, por ello los directores analizaron la posibilidad de dar a los radioescuchas algo que realmente necesitaran y con lo cual quedaran agradecidos. Después de analizar varias opciones, finalmente se consiguió tener un intercambio con la compañía que distribuye la leche “Al Día”. Este intercambio consistió en que la empresa daría a la estación 400 litros diarios para regalar, a cambio de se le otorgarían menciones y spots al aire. Esto permitía dar a conocer tanto la estación como la leche a los radioescuchas, en la parte posterior de la caja de la leche, se pegaba una calcomanía con el logotipo y la frecuencia de Red W Interactiva, asimismo se realizaban enlaces desde los distintos puntos de la ciudad.

Sin embargo, a pesar del esfuerzo para llevar a cabo esta promoción, resultó muy difícil medir los resultados, en muchas ocasiones la camioneta llegaba al punto de localización previamente mencionado y no había una sola persona esperando a la camioneta; en esos casos los promotores tenían que hacer labor para que las personas se acercaran y una vez que comenzaban a regalar la leche, llegaban otras más por la curiosidad de ver qué estaban regalando. No obstante, esto no garantizaba que las personas que se llevaran la leche, posteriormente escucharan la estación.

Varios empleados coincidimos en que este intercambio resultó más productivo para la empresa de leche que para la estación, porque ellos sí estaban dando a conocer su marca en el mercado con sus clientes potenciales, sobre todo en esa época cuando la marca era completamente desconocida y no contaban con spots de televisión. Lo que sí logró la estación fue inquietar a las demás emisoras a que hicieran algo semejante, a raíz de esta promoción la estación “La Ke Buena” comenzó a regalar a sus radioescuchas kilos de carne.

En cuanto a la promoción dirigida a los anunciantes se contrató los servicios de una agencia de promoción y se les pidió que realizaran una campaña en avenidas estratégicas que eran: Viaducto, Periférico y Santa Fé. Esto era algo muy sencillo: se subían dos promotores a un puente peatonal con una manta que decía “Sintoniza el

1530 de AM” y saludaban a los automovilistas. Esto se realizaba en varios puentes peatonales, por lo cual se logró tener un impacto en los automovilistas que efectivamente percibieron la campaña, ya que varios clientes que posteriormente se visitaban recordaban haber visto esta campaña.

### **3.3.5 Evento “México canta en Navidad”**

Como se mencionó desde un principio, una de las características que diferenciaría a Red W de las demás estaciones sería la realización de eventos especiales, así que para el mes de diciembre el director había planeado realizar un evento denominado “México canta en Navidad”, como su nombre lo indica era un festejo navideño en el cual se invitaría a cantantes reconocidos a interpretar villancicos.

Cabe señalar que este evento tampoco era algo nuevo, ya que en la XEW se había realizado un evento muy similar, denominado “Navidades desde México”. En esa época el evento se llevó a cabo en el Palacio de Bellas Artes, así que en esta ocasión se buscaba igualarlo o incluso superarlo. Por ello, en un principio se pensó realizarlo también en Bellas Artes, después en el Auditorio Nacional, pero como no se llegó a ningún acuerdo con los directivos de estos lugares, entonces se empezaron a analizar otras opciones y finalmente la que se quedó fue realizarlo en la explanada del Zócalo capitalino.

Dicho concierto se llevó a cabo el día 13 de diciembre y se contó con la presencia de Guadalupe Pineda, Ana Bárbara y el tenor Fernando de la Mora, acompañados por la Orquesta Filarmónica de México, bajo la dirección de Fernando Lozano; desde luego por ser un evento en el zócalo no iba a tener ningún costo, pero se buscaba obtener recursos mediante los patrocinadores, a quienes se les ofrecería tener presencia de marca en el evento, así como menciones y spots al aire.

Entonces el departamento de ventas se puso a visitar posibles clientes, se especulaba que los más interesados serían las marcas relacionadas con bebidas alcohólicas como son: Bacardi, José Cuervo, Domecq. También se pensó en la

posibilidad de ofrecerlo a MVS o Direct TV, con la finalidad de que posteriormente pudieran televisar el concierto.

Finalmente llegó el día del evento y no se logró obtener negociación alguna con los patrocinadores, sólo se contó con el apoyo de MVS, que fue fundamental para los gastos de operación.

En cuanto al evento, éste se llevó a cabo decorosamente, se logró contar con la presencia de 20,000 personas que querían escuchar a sus artistas, esto se obtuvo gracias a la labor conjunta de difusión tanto del Departamento del Distrito Federal, como por la publicidad que dieron Red W y MVS Radio; incluso se publicaron notas en diversos periódicos de circulación nacional.

Sin embargo, es importante señalar que una vez más no se tomó en cuenta al público al que iba dirigido este evento: personas de niveles socioeconómicos bajos, ya que lo más adecuado habría sido que los cantantes interpretaran las canciones navideñas más populares, contrariamente, se eligieron sólo tres canciones populares y el resto eran canciones no tan conocidas, pero que fueron escritas por el compositor de música sacra Miguel Bernal Jiménez. Desde luego esto repercutió en la respuesta del público hacia el concierto, quien optó por marcharse en ciertos momentos ante interpretaciones poco conocidas.

No obstante, se puede decir que fue un evento que ayudó a darle promoción a la estación, así como a demostrar su poder de convocatoria.

### **3.4 FIN DE LA ESTACIÓN**

#### **3.4.1 Resultados de las ventas**

Como se mencionó al principio del capítulo, se tenían planeadas varias estrategias que serían muy atractivas para lograr patrocinadores; el departamento de ventas tenía muy claro la necesidad de tocar puertas con cada uno de los posibles clientes y para facilitar esta tarea, se decidió organizar desayunos en donde se pudiera invitar a tres o cuatro clientes potenciales, para ello se contrató un salón del Hotel Marriot por cinco días en donde se realizaron desayunos.

Primeramente los ejecutivos de ventas contactaban a los clientes vía telefónica y se les invitaba a asistir a un desayuno con la finalidad de que conocieran el concepto de “Red W Interactiva”, de tal manera quedaba agendado el día y la hora, así como las personas que asistirían. Esta invitación se realizaba tanto a los ejecutivos de medios de las principales agencias de publicidad y centrales de medios, como a los directores de mercadotecnia de las empresas medianas, en donde ellos mismos deciden sobre la contratación de medios. Entre algunas de las empresas invitadas estuvieron: Procter & Gamble, Bayer, Cifra Wall Mart, Comercial Mexicana, Gigante, Terán, Walter Thompson, BBDO y Control Media.

Cuando los clientes llegaban al salón, se les obsequiaban artículos promocionales de la estación. Una vez que habían llegado la mayoría, el director general les hablaba en el podium, explicándoles cómo había surgido Red W, cuáles eran los objetivos y por qué tenía una propuesta diferente al del resto de las estaciones. Enseguida hablaba el director de la estación, quien explicaba cuáles eran las estaciones rentadas y afiliadas que componían la red, qué programas conformaban la parrilla de programación, así como el contenido de cada uno de ellos. Desde luego en la presentación se resaltaba como producto principal de la estación “La Recompensa”, por lo cual se transmitían fragmentos de la radionovela, así como su tema musical.

Y al final de la presentación la directora de ventas exponía todo lo concerniente a las ventas, es decir, tarifas, patrocinios, eventos y planes de descuento. Es importante

señalar que las tarifas siempre fueron razonables, de hecho eran muy semejantes a las de la XEW y XEQ y desde luego eran inferiores a las de Radio Fórmula.

Aparentemente los clientes se marchaban de los desayunos muy interesados, se les entregaba una carpeta que contenía toda la información referente de la estación y se les comentaba que posteriormente se les llamaría, sin embargo posteriormente cuando se les buscaba para llegar a una negociación no se obtenía respuesta alguna, por lo que el único ingreso publicitario que llegó a entrar fue por unas menciones que pagó el banco Santander y la marca Chrysler, dichos ingresos fueron insignificantes, comparados con la inversión de la estación.

Como es sabido, la venta de publicidad en radio en general resulta complicada a diferencia de la aceptación que tiene la televisión, pero cuando se trata de una estación que empieza la dificultad aún es mayor, ya que la estación todavía no cuenta con una audiencia cautiva y desde luego que esto preocupa a los anunciantes, ya que buscan que su anuncio sea escuchado por la mayor cantidad de radioescuchas posibles. Además, ven como un riesgo invertir en algo que todavía consideran como “un proyecto”, que finalmente no saben si va a funcionar o no.

### **3.4.2 Fallas cometidas en el proyecto**

Desde un principio se mencionó sobre la confianza que se tenía en la estación al ser un proyecto de Alejandro Burillo Azcárraga, tomando en cuenta su trayectoria y amplia visión para los negocios. Desafortunadamente las cosas en la estación no se dieron como se esperaban, este es uno de los grandes riesgos que se corre al emprender algún negocio.

Sin embargo aquí vale la pena retomar lo que se analizó en el capítulo uno, respecto a la importancia de cada una de las etapas del proceso administrativo para cumplir satisfactoriamente las metas y en este caso las etapas en las que más se cometieron errores fue en la previsión y en la planeación. Los directivos debieron de prever que los primeros meses posiblemente iban a ser pérdidas, ya que la consolidación de una

estación de radio es una tarea que se logra a largo plazo; en esta etapa de la previsión es importante apoyarse en experiencias pasadas, como lo hicieron los directivos, pero debieron tener presente en todo momento que en este caso se trataba de una estación nueva y además nunca realizaron estudios de mercado, los cuales habrían ayudado a que sus previsiones fueran más atinadas y a tener objetivos mucho más específicos.

En la parte de planeación se establece con precisión lo que va a hacerse y aunque en la estación si se planearon algunas cosas, otras se escaparon como fue con el programa de “Mi Casa por \$20”, la publicidad para dar a conocer la estación o cómo lograr su comercialización; además a esto hay que agregarle que no se supo llevar un adecuado control del presupuesto, entendiéndose por presupuestos como “*los planes traducidos a términos financieros*” de ahí su trascendencia en el desarrollo de toda empresa.

Para conocer más sobre la administración de la estación se entrevistó a Segundo Rascado, Director administrativo y financiero de la estación. Para Rascado las fallas en la dirección de la estación fueron muchas:

*“Los objetivos nunca fueron claros eran muy vagos, sólo se hablaba de ocupar los primeros lugares del rating y de alcanzar el 2% de la inversión publicitaria en radio, pero se requería de mayor precisión; en cuanto a la realización siempre fue muy cambiante y es que el director general era inconstante en sus decisiones, un día decía una cosa y al día siguiente cambiaba todo y esto impedía tener una buena planeación. Respecto al personal siempre fue muy calificado, aunque desde un principio me pareció excesivo para una sola estación.*

*Por otro lado, los presupuestos nunca fueron atinados, ya que se hicieron sobre puras estimaciones y nunca sobre algo real, además Bernal consideraba los gastos de operación de la estación, los cuales eran muy costosos y en base a eso proyectaba el monto de las ventas, siendo que debería de ser al revés, primero proyectar ventas y de esa*

*manera controlar los gastos de operación; la conjunción de todos estos factores originaron que los ingresos fueran nulos y desde luego que las metas no fueran cumplidas.*<sup>20</sup>

Como menciona Rascado uno de los principales errores fue que el director general malgastó el dinero, comenzando por su sueldo (\$435,230) y el de los demás directivos, la renta de la estación (\$540,500), de las oficinas (\$110,400), los gastos de producción (\$892,645), y así en cada uno de los rubros; el problema fue que se olvidó de que se trataba de un negocio, en el cual primero se requiere cuidar la inversión y hasta que ésta sea recuperada se puede aumentar los gastos de operación.

Fue así como se acabó con la inversión de 2 millones de dólares en seis meses de operación y sólo tres meses de la estación al aire; desde luego los asesores de Burillo, al ver el mal negocio que se había hecho decidieron darlo por terminado. El último día de transmisiones de Red W Interactiva fue el 31 de Enero del 2001.

### **3.4.3 Factores que influyeron para que fracasara la estación:**

Como se ha relatado a lo largo del capítulo, fueron muchos los factores que intervinieron para que la estación fracasara, pero con el objeto de ahondar más en este punto se entrevistó a Fernando Howard (director Red W) y a Francisco Martínez (coordinador de producción). Howard mencionó que para él las principales causas para que fracasara la estación fueron:

*“1.- La Contracción del mercado financiero, como consecuencia del atentado del 11 de Septiembre en los Estados Unidos.*

*2.- Arrancar transmisiones con toda la cadena, es decir rentando las 17 estaciones en lugar de haber comenzado con las principales plazas que*

---

<sup>20</sup> Entrevista con el Lic. Segundo Rascado, realizada el 29 de Octubre del 2003.

*eran: D.F., Guadalajara y Monterrey. Y además rentarlas por completo, en vez de haberlo hecho sólo en el horario de 7 a 14 hrs.*

*3.- El nombre de la estación, ya que siempre creó confusión tanto en los radioescuchas como en los anunciantes.*

*4.- La falta de publicidad para dar a conocer la estación.*

*5.- El incluir la modalidad del lada 900, en donde se cobra el costo de la llamada, ya que: “en la radio no hay credibilidad, en la tele por lo menos si dicen que te van a regalar una camioneta la puedes ver, pero en radio esto es imposible” explicó.*

*6.- La mala administración por parte del director general y de los directivos de Pegaso”.<sup>21</sup>*

En el caso de Francisco Martínez los factores fueron:

*“1.- Llegar tarde al mercado radiofónico con el impacto de la recesión económica del 11 de Septiembre, pues nadie quería invertir.*

*2.- Haber rentado tantas estaciones desde un principio.*

*3.- Contar con tan poco tiempo (3 meses) para posicionar la estación, ya que mínimo se requerían 6 meses.*

*4.- No pertenecer a ningún Grupo Radiofónico y no contar con instalaciones propias, ya que se carecía de una identidad, sobre todo para los anunciantes.*

*5.- La elección del nombre de la estación, sólo como un capricho de Burillo.<sup>22</sup>”*

---

<sup>21</sup> Entrevista con el Lic. Fernando Howard, realizada el 7 de Octubre del 2003.

<sup>22</sup> Entrevista con el Lic. Francisco Martínez, realizada el 20 de Septiembre del 2003.

Como se puede observar las opiniones de Fernando Howard y Francisco Martínez son muy semejantes, pero resulta importante señalar que todos los factores que ellos mencionan son variables controlables, que en su momento pudieron ser manejadas por los directivos; sin embargo hay una que no lo es, la que se refiere al atentado del 11 de Septiembre. Todos las variables controlables ya fueron analizadas y explicadas, sólo resta comprobar la validez de ésta última afirmación.

Sobre este hecho se encontraron datos muy interesantes en las revistas: *Merca 2.0* y *Etcétera*<sup>23</sup>, ahí los articulistas señalan que los industriales de la radio atribuyeron sus pérdidas del 2001 a las siguientes causas:

- La contracción de la inversión publicitaria que, entre otras cosas, se debió a los problemas económicos del país.
- La desaceleración por la que atravesó Estados Unidos, a partir del atentado terrorista en su contra y
- La decisión de los grandes inversionistas de tener como prioridad a la televisión.

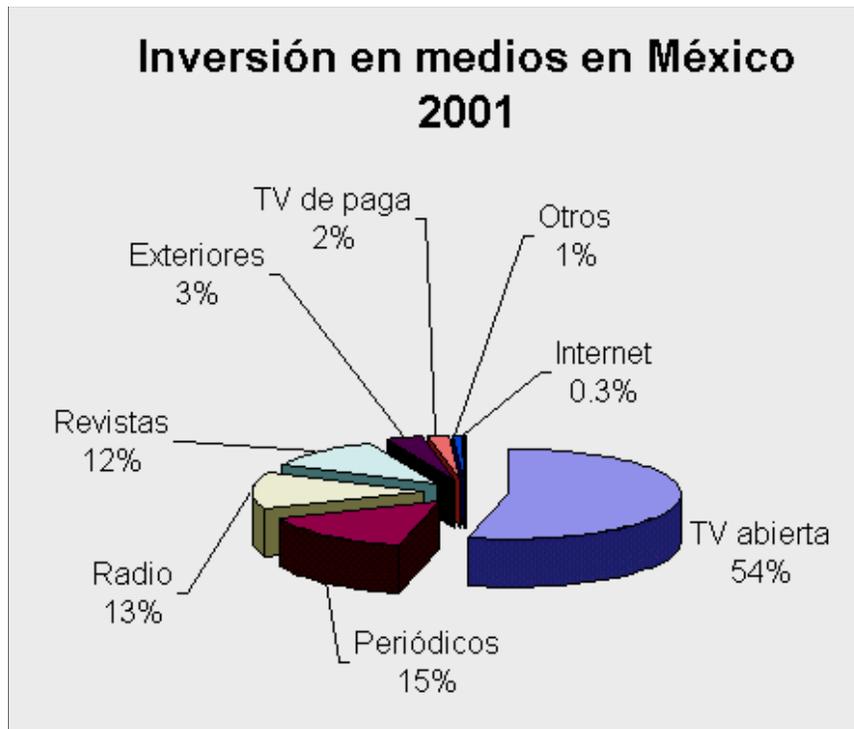
Por otra parte, cabe tomar en cuenta que en ese año la inversión publicitaria en medios fue baja. Así lo muestra una gráfica que contiene los resultados de un estudio elaborado por el Centro Interamericano de Marketing Aplicado (CIMA), en donde se muestra que en el 2001 la televisión abierta obtuvo el 54% de la inversión publicitaria, mientras que los periódicos tenían el 15% y la radio recibió sólo el 13%.

---

<sup>23</sup> Revista Etcétera, Septiembre del 2002.

Revista Merca 2.0, Ayalao Alejandro, Artículo: Inversión en medios 2001 ¿y dónde está el dinero?

De esta manera la radio se colocó en el tercer lugar de acuerdo a las preferencias de los anunciantes:



Fuente: [www.merca20.com](http://www.merca20.com), septiembre de 2002.

Por su parte IBOPE-AGB, calculó que las ventas de publicidad en radio durante 2001 habían bajado 48% respecto del año anterior y pronosticó que para el 2002 podría presentarse un nuevo descenso de entre el 10 y 12%.

Como puede observarse, existen diferentes fuentes sobre la inversión publicitaria del 2001, en las cuales se encuentran algunas variaciones; sin embargo todas coinciden en que durante este año la radio mantuvo una tendencia a la baja. Por lo tanto, se puede concluir que sí es válida la afirmación de que existieron factores ajenos a la administración y dirección de la estación que también contribuyeron al fracaso de “Red W Interactiva”.

En el análisis de este caso, se ha podido ejemplificar ampliamente lo que no se debe de hacer en el manejo de cualquier proyecto radiofónico. Sin lugar a dudas todo lo sucedido fue una experiencia difícil de asimilar y comprender, sin embargo también fue algo que dejó grandes enseñanzas a todos y cada uno de los que intervinieron directamente en el desarrollo de la estación, en especial a aquellos que continúan en el medio radiofónico.

## CAPÍTULO IV PROPUESTA DE MODELO DE DIRECCIÓN PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS RADIOFÓNICOS HABLADOS

Una vez que se ha realizado el análisis de un caso, consideramos pertinente revisar brevemente la historia y desarrollo de la estación líder en el mercado de estaciones habladas: Radio Fórmula (así se le considera por ser la que ocupa el primer lugar en rating de AM), ya que esto servirá para entender el largo proceso que se debe de seguir para lograr que un proyecto radiofónico hablado logre su consolidación en el medio.

### 4.1 EL CASO DE RADIO FÓRMULA

Radio Fórmula es una estación que nace en el año de 1968 bajo el nombre de Radio Distrito Federal. Su creador fue Rogerio Azcárraga Vidaurreta, descendiente de la dinastía Azcárraga.

La primera empresa que crea es Discos Orfeón en el año de 1958, la cual inició con la grabación de grandes artistas de la época de oro de la música y del cine mexicano. De ahí la razón, de que al principio sus estaciones eran de tipo musical, ya que en esa época era la cúspide del Rock'n Roll. Las primeras frecuencias que componían la empresa eran: 970 AM (XERFR), 1470 AM (XEAI) y 1500 AM (XEDF). Posteriormente, se anexaron las frecuencias en FM: 103.3 (XERFR-FM) y 104.1 (XEDF-FM).

Fue hasta 1987 cuando Radio Distrito Federal cambia su formato de musical a hablado en las estaciones de AM y cuando comienza a transmitir noticiarios conducidos por personalidades como León Michel, Don Pedro Ferríz Santacruz, Luis Ignacio Santibáñez, Jorge Zúñiga, entre otros, quienes lograron colocarse rápidamente en la preferencia del auditorio. La estrategia de contar con conductores reconocidos entre el público es algo que hasta la actualidad conservan, pues tienen en sus micrófonos a Joaquín López Dóriga, Eduardo Ruiz Healy y varios más.

Más tarde en 1989, se crearía lo que es la barra femenina, dirigida por Maxine Woodside y su conocido programa "Todo para la mujer". Al siguiente año inicia "Salud y Belleza" con Alfredo Palacios y después "Bionatura", conducido por el Dr. Abel Cruz. Estos programas obtuvieron la aceptación desde un principio y marcaron un estilo en la programación femenina de la radio.

El éxito de la programación de Radio Distrito Federal fue tan evidente, que para 1994 se creó RAMSA, que es la cadena que se encarga de transmitir la programación a nivel nacional. Actualmente esta cadena cuenta con 35 estaciones propias y 48 afiliadas. Pero para llegar a esto se crearon 4 cadenas nacionales, en diferentes etapas: en la primera cadena se aumentó la cobertura de las estaciones, en la segunda se incorporaron conductores importantes como: el Dr. Lammoglia, Juan José Origel, Flor Berenguer, Raúl Orvañanos y José Cárdenas, para la tercera se creó "Cúpula Empresarial" como programa base y en la cuarta se comenzaron transmisiones en California, Arizona, Nuevo México y Texas.

Para 1998 Radio Distrito Federal cambia su nombre al de Radio Fórmula y adopta el slogan: "Su contacto con las grandes personalidades". Otro cambio importante fue que se decidió transmitir simultáneamente la programación hablada en las frecuencias 970 AM y 103.3 FM. Y así, año con año han seguido los logros de la organización, como es la creación de su página en internet y el año pasado el lanzamiento de su propio canal de televisión: Telefórmula, en el cual transmiten todo lo sucedido en las cabinas de radio.

El éxito de esta organización desde nuestro punto de vista, se debió a varios factores: uno de ellos es que una vez que cambió su formato de musical a hablado, comenzó sus transmisiones con noticiarios a cargo de comunicadores reconocidos, lo que le valió para ganarse la credibilidad y el gusto de los radioescuchas, además del interés de los anunciantes. Dos años más tarde, con la finalidad de llegar a otro segmento creó la barra femenina, a cargo de Maxine Woodside. Al principio la organización sólo contaba con tres estaciones de AM y posteriormente adquirió las dos estaciones de FM. Siete años después creó su cadena RAMSA, la cual se

conformó en cuatro etapas, a lo largo de ellas aumentaban progresivamente los programas, los conductores y la cobertura de las estaciones.

Con la exposición de este caso, no se busca establecer un modelo a seguir ni tampoco hacer una comparación entre “Red W” y “Radiofórmula”, ya que cada una de estas estaciones surgieron en circunstancias y épocas totalmente distintas. Simplemente se busca concienciar sobre la importancia de planear el desarrollo y crecimiento de una estación de radio hablada, de tal forma que conforme se vayan cumpliendo los objetivos a corto y mediano plazo, entonces se estará en posibilidades de fijar metas cada vez más ambiciosas. Y desde luego que para lograr estos objetivos se requiere ir perfeccionando a lo largo de varios años la parrilla de programación, teniendo siempre como meta la satisfacción de las necesidades de información y entretenimiento de los radioescuchas.

## **4.2 EL DIRECTOR DE UNA ESTACIÓN HABLADA**

### **4.2.1 Perfil de puesto de un director**

En el capítulo uno se mencionaron algunas de las cualidades que debe reunir un funcionario para ocupar el puesto como director en una estación de radio, pero ahora es momento de explicarlo más ampliamente.

La vasta experiencia en el medio es un requisito indispensable para el director de una estación o grupo radiofónico, ya que resultaría una tarea bastante compleja para alguien que no tiene conocimientos sobre la producción, las ventas o el mercado radiofónico; es por ello que la mayoría de los directores antes de ocupar esta posición, han desempeñado puestos en alguna de estas ramas, además de que son personas que cuentan con una gran visión para los negocios.

Pero además de la experiencia, se requiere que cuenten con diversas cualidades que faciliten su desempeño en la dirección. Algunas de ellas son:

- Habilidad para aprender

Una de las principales cualidades que debe poseer un director además de inteligencia, es una gran capacidad para aprender y superarse día con día. Esto se debe a que en principio necesita tener conocimientos sobre todo lo relacionado con la industria, la legislación y el mercado radiofónico, la publicidad y las ventas en medios, además de temas de cultura general como son negocios, economía, política, finanzas; para ello permanentemente debe de leer periódicos, revistas de contenido, asistir a congresos y eventos relacionados con el medio.

- Integridad Personal

Debe de tener integridad en toda la extensión de la palabra y esto quiere decir honradez y rectitud. Con frecuencia, encontrarse con un puesto así se presta para malos manejos de la estación, pero esto a larga afecta no sólo la imagen del director, sino de la propia emisora. No hay que olvidar que el director es el ejemplo a seguir, por eso debe de proyectar un carácter firme con una imagen positiva, ya que es fundamental que se gane el respeto y admiración de sus empleados, pero también él debe de respetarlos y ganarse su confianza.

- Seguridad en la toma de decisiones

Sin duda alguna, la mejor manera de tomar una decisión correcta es teniendo información de calidad, esto le permite al director analizar cuáles serían las consecuencias de tomar una determinada decisión, ya que de lo contrario está más expuesto a tomar la decisión incorrecta aunque actúe con buena intención. Esto fue precisamente lo que le sucedió al director de “Red W Interactiva”, quien tomó una serie de decisiones buscando el bien de la estación, pero desafortunadamente se guió sólo por su intuición y no por conocimientos previos que avalaran determinadas decisiones.

- Capacidad de dirección y de liderazgo

El dirigir significa “encauzar a” en este caso esto quiere decir que el director debe de guiar correctamente a los empleados de la estación, con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos. Para ello requiere reconocer su desempeño, motivarlos constantemente, escuchar sus preocupaciones y sugerencias, apoyar su bienestar de tal forma que sus logros personales signifiquen logros también para la estación, fomentar una comunicación abierta, todo esto le permitirá ganar su confianza y le facilitará la tarea de influir en ellos adecuadamente.

Desde luego que al ser el encargado de dirigir también implica que tenga la capacidad para reaccionar correctamente ante problemas inesperados, resolver conflictos, tener la creatividad para proponer proyectos ambiciosos, manejar adecuadamente las relaciones públicas, para fomentar una adecuada imagen de la estación y aumentar la cartera de clientes, así como asumir sus responsabilidades en todo momento. Esto significa “ser un líder en toda la extensión de la palabra”.

- Actitud favorable hacia el trabajo

La actitud es la manera en que desarrolla diariamente su trabajo, esto quiere decir que sea una persona puntual, ordenada, disciplinada, entregada, exigente consigo misma, con deseos de superación, involucrada en todo lo referente a la estación y sobre todo que verdaderamente disfrute de la satisfacción que implica ser director. A propósito de este tema y para concienciar sobre los obstáculos a los que normalmente se enfrenta un director, Romeo Figueroa señala:

*“Pocos hombres y mujeres tienen la oportunidad de dirigir estaciones de radio. Es privilegio y reto que demanda sentido de responsabilidad. El oficio de dirigir un medio es todo el tiempo una aventura llena de sorpresas, problemas y adversidades. Quien aborrece resolver problemas, meditar soluciones y se fascina con una vida sin stress ni sobresaltos, debe orientar su brújula hacia otros horizontes”<sup>24</sup>.*

---

<sup>24</sup> Romeo Figueroa, “¡Qué onda con la radio!”, Edit. Alhambra Mexicana, México 1996, p. 470

#### **4.2.2 Funciones del director**

Ahora es momento de profundizar de acuerdo a lo analizado en esta investigación, sobre cada una de las funciones que tiene todo director de una estación.

La principal tarea del director consiste en la fijación de metas, objetivos, políticas y procedimientos a seguir en la estación. Como se mencionó en el primer capítulo la razón de prever y planear es hacer que sucedan cosas que de otro modo no habrían sucedido. En este caso, todo lo que se planeará será con el objetivo central de aumentar tanto el número de radioescuchas (satisfaciendo sus necesidades), como el de anunciantes, con la finalidad de incrementar las ganancias de la estación.

Para lograr lo anterior, el director debe determinar los criterios a seguir y un plan de trabajo adecuado que contemple objetivos alcanzables a corto, mediano y largo plazo. Ya se vio a través del caso estudiado, las consecuencias que genera el fijar objetivos incorrectos en un proyecto nuevo.

Sobre el proceso para crear las metas, objetivos, políticas y procedimientos ya se hizo referencia en el capítulo uno, sólo es importante recalcar que para ello no hay una fórmula mágica, de ahí que sea fundamental la experiencia profesional del director en el medio, para que imprima su sello personal en la estación, ya que en este proceso no se puede recurrir a copiar o imitar ideas de otras estaciones (se debe de adaptar a las necesidades y presupuesto específico).

Una vez que se ha formulado la política y ha sido aprobada por los dueños, también es función del director vigilar que se realice una adecuada difusión de la misma, de tal manera que los empleados no solo la entiendan y la acepten, sino que además se comprometan con ella y la lleven a la práctica.

De alguna forma el director siempre debe de desenvolverse como supervisor, en especial en aquellas tareas que repercuten directamente en la imagen de la estación como son: el perfil de la estación, el diseño de su parrilla de programación, la forma y contenido de cada uno de los programas.

Otra tarea fundamental del director es la de inspeccionar que la programación cumpla con las expectativas de los radioescuchas, para ello debe ordenar que se realicen constantemente estudios de audiencia, los cuales le muestren si efectivamente está llegando al auditorio pretendido y si está proyectando la imagen deseada. De no ser así, debe de indicar a su gerente de programación realizar los cambios pertinentes.

El director también debe involucrarse en el diseño de las campañas de publicidad a realizarse, si se cuenta con servicios de una agencia de publicidad, tiene que estar presente en algunas de las reuniones con la agencia, esto es con la finalidad de guiarlos hacia el logro de los objetivos. Por supuesto, al gerente de mercadotecnia le corresponde definir los medios en los que se va a anunciar la estación, así como el presupuesto destinado para ello, pero para proceder siempre el director deberá de dar su visto bueno.

Otra de sus funciones primordiales es la de trabajar junto con el director administrativo en lo que se refiere a la elaboración de presupuestos, control de los gastos de operación, manejo de los ingresos y egresos, así como de las utilidades respectivas.

Si la estación cuenta con un gerente de recursos humanos, también es compromiso del director revisar junto con él el desempeño de los empleados, las condiciones de trabajo, los estímulos y gratificaciones otorgadas. Como ya se mencionó anteriormente, los recursos humanos son lo más valioso para que la estación funcione adecuadamente, así que es muy importante que los empleados se sientan a gusto en su lugar de trabajo, que se les reconozca su esfuerzo y tengan un buen futuro dentro de la estación. Para ello, cuando exista una plaza vacante, primero se deben de contemplar como candidatos a los mismos trabajadores de la estación, antes de buscarlos por otro lado, ya que en muchas ocasiones las empresas pierden buenos elementos porque pasan los años y no se les brinda una oportunidad de crecer a sus empleados, así es que estos se desesperan y buscan oportunidades por

otro lado. Algo muy cierto es que un director con liderazgo siempre va a rodearse de gente profesional, brillante y con gran capacidad.

Una función obligatoria del director es delegar autoridad, ya que es imposible que él se haga cargo de todo, pero para delegar correctamente se necesita además de dar instrucciones claras y precisas, supervisar constantemente que la tarea encomendada se esté realizando adecuadamente y evaluar los resultados obtenidos.

Es necesario señalar que el director siempre debe tener la capacidad para prever sobre factores futuros ajenos, los cuales pueden repercutir positiva o negativamente en el desarrollo de la estación; esto va desde las preferencias de los radioescuchas, el comportamiento de la competencia, las necesidades de los anunciantes, los cambios en la legislación, posibles crisis económicas, etc. Todo esto con la finalidad de tomar las decisiones correctas y evitar tropiezos en la estación.

Y para terminar este apartado vale la pena citar nuevamente a Figueroa, ya que sintetiza perfectamente las funciones del director:

*“la responsabilidad fundamental de todo gerente o director de estación reside en la planeación, investigación, organización, coordinación, control y evaluación del esfuerzo de los trabajadores para el logro de los objetivos y metas de la empresa”<sup>25</sup>.*

---

<sup>25</sup> Idem., p. 463

### **4.3 VENTAS: LA CLAVE DEL ÉXITO O FRACASO DE UNA ESTACIÓN**

Como ya se ha mencionado anteriormente, el fracaso o éxito de una estación depende muchas veces de las utilidades que reporte el director a los dueños de la estación; por ello se decidió abordar esta función del director como un tema aparte.

El gerente de ventas es el encargado directo de coordinar y promover las acciones de este departamento, independientemente de ello el director general debe seguir muy de cerca los avances logrados con cada uno de los clientes.

La primera tarea en la que apoyará el director al gerente, es en elegir a las personas que integrarán el departamento de ventas; desde luego esta tarea no resulta nada sencilla, ya que se requiere buscar a personas que tengan ciertas cualidades, como son buena presentación, carácter firme, un gran carisma, extrovertido, entusiasta, con facilidad para las relaciones públicas y en general para el intercambio de ideas; algo muy importante es que asuma y disfrute su postura de vendedor, ya que una persona que ocupa un puesto de tal naturaleza solamente por tener un trabajo sin que le guste la profesión, prácticamente está destinado al fracaso.

Además de verificar que posean las cualidades ya indicadas, es necesario conocer a fondo sus antecedentes, en qué empresas ha trabajado, quiénes han sido sus clientes, cuál es la opinión de sus jefes anteriores. Desde luego que son aspectos importantes para todos los empleados, sin embargo el motivo por el cual hay que tener especial cuidado con los vendedores, es porque ellos son los que darán la imagen de la estación y una mala elección, puede provocar además de que se venga a bajo un contrato, que se pierda a ese cliente para siempre.

Desde luego, para elegir al gerente de ventas el director tiene que ser todavía más exigente, ya que además de las cualidades se requiere que tenga experiencia en el medio radiofónico, que haya ocupado puestos similares en algún otro grupo, que tenga mucha relación con los clientes, debido a que en muchas ocasiones existen clientes tan especiales que ni siquiera reciben llamadas telefónicas de personas cuyo nombre jamás han escuchado en el medio.

Una vez que se ha elegido correctamente a todo el equipo de ventas, el siguiente paso es brindar una capacitación adecuada, en la cual se proporcionará toda la información de la estación, frecuencia, potencia, cobertura, parrilla de programación, conductores, audiencia cautiva, publicidad y promociones de la estación, plan tarifario con paquetes atractivos para los clientes. Todo esto tiene como finalidad, además de proporcionar un servicio eficiente al cliente, que los vendedores se conviertan en asesores publicitarios.

En cuanto a las tarifas, como ya se mencionó las estaciones manejan tarifas locales y nacionales. La tendencia que predomina en el medio es que unas cuantas estaciones ofrecen tarifas altas y el resto ofrece tarifas muy bajas, así que es obligación del director establecer tarifas justas, y sobre todo, competitivas en el mercado, pero aquí lo más importante es ofrecer una programación de calidad.

Otro aspecto primordial es la cartera de clientes, aquí el director y el gerente trabajarán para elaborar una larga lista de los posibles clientes que podría tener la estación de acuerdo al perfil de la misma. Para tener una idea, se puede analizar la cartera de clientes que tienen las estaciones que son competencia directa. Después esta lista se repartirá, asignando las cuentas entre los ejecutivos de ventas, tomando en cuenta la experiencia y capacidad de cada uno.

Se debe obligar a los vendedores a que programen anticipadamente sus visitas con clientes, de tal manera que diariamente se visite por lo menos a dos o tres de ellos. La entrevista sigue siendo la forma más eficaz de vender, y no como algunos malos vendedores pretenden hacerlo simplemente con el teléfono, así que los ejecutivos diariamente deben de llegar a la estación, permanecer una o dos horas y el resto de tiempo de su jornada de trabajo, estar en la calle visitando a clientes.

Un ejecutivo debe comportarse como un profesional en todo momento. Para ello antes de visitar a un anunciante estudiará todo lo relacionado con la empresa, por ejemplo como cuál es su giro, cuál es su participación de mercado, sus clientes potenciales, quién es su competencia, principales promociones y publicidad que tiene en ese momento. Además confirmará todas sus citas, será puntual, cuidará su

imagen, será oportuno en sus comentarios y se mantendrá enterado de las últimas noticias en el medio.

Cuando el ejecutivo asista a una cita debe tener estructurada su presentación sobre la estación y tratará de indagar lo más que pueda sobre las necesidades del cliente. Posteriormente acordará una segunda cita en donde le hará una presentación formal, si el anunciante se niega o se muestra poco interesado no es recomendable insistir, más bien el vendedor debe analizar el caso junto con su gerente, para determinar qué es lo que lo llevó a ese rechazo, pues pueden ser varios factores como desconfianza en la estación o en el vendedor, no tener interés en anunciarse en radio, ya tener asignado el presupuesto, no ser la persona indicada para tomar esas decisiones, etc.

Desde luego, el gerente tiene la obligación de darle seguimiento a los avances de cada uno de los vendedores, por eso diariamente deben reportarle la lista de clientes que visitaron el día anterior y cuáles fueron los logros obtenidos. Esto le permitirá definir correctamente las estrategias a utilizar y llevar los registros de desempeño de cada uno de sus vendedores, para que valore su desempeño y corrija oportunamente las desviaciones que pueden presentarse.

De no haber ningún obstáculo, el siguiente paso es planear la presentación. Algo muy importante es que cada vez que el ejecutivo asista a una presentación tiene que ser elaborada específicamente para ese cliente. Con relación a esto Quaal Ward plantea en su libro “Dirección de estaciones de radio y t.v.”:

*“Las presentaciones a la medida, y los comerciales y programas especialmente ideados, deben de ser hechos para servir necesidades especiales de clientes determinados”<sup>26</sup>.*

Y es que actualmente los vendedores no se pueden dar el lujo de proponer paquetes de “spoteo” a los anunciantes, pues eso ya no les interesa; más bien deben de diseñar programas, cápsulas o eventos específicamente creados para satisfacer las

---

<sup>26</sup> Quaal Ward, “Dirección de estaciones de radio y t.v.”, Edit. Diana, México 1971, p. 162

necesidades del anunciante. Por ello es primordial que ventas cuente con todo el apoyo del departamento de mercadotecnia y producción, con la finalidad de ofrecer ideas novedosas que le funcionen al cliente, y sobre todo que sean medibles los resultados obtenidos.

Lo anterior sucedió precisamente con la promoción de la radionovela “La Herencia”, (véase capítulo tres), ya que el éxito de la promoción se debió a que fue una idea novedosa para Wall Mart y que al exigirles a los radioescuchas su ticket de compra, le permitía al anunciante medir el incremento de sus ventas durante esta promoción. De esta manera el vendedor debe ofrecer un servicio integral, que va más allá de resolver problemas de comercialización, debe procurar el bienestar y progreso de sus clientes, ya que de lograrlo esto se reflejará en el crecimiento propio de la estación.

Es necesario señalar que para cerrar una negociación se requiere que el vendedor visite al anunciante una, dos, tres o cuantas veces sea necesario; por eso, una de las principales cualidades que debe de tener el vendedor es la perseverancia y cuando se amerite visitará al cliente acompañado del gerente, del director general o del propio conductor del programa. Cabe hacer notar que actualmente muchas estaciones habladas, con el fin de asegurar patrocinadores en todos los programas, les exigen a los conductores que ellos mismos se encarguen de conseguir sus anunciantes, a cambio les ofrecen una alta comisión por cada cliente que consigan, ya que no tienen un sueldo fijo.

Una vez que ha quedado firmado el contrato, el siguiente paso es la elaboración del material publicitario, como son los spots o las entradas y salidas, si es que se va a patrocinar una sección o programa en específico. Aquí ya interviene directamente el departamento de producción, cuya labor es hacer varias propuestas de acuerdo a un guión que se debe de trabajar con el cliente, éste debe de contener la información que el anunciante quiere dar a conocer a los radioescuchas, ya que será la imagen que proyecte de su producto o servicio. Algunas empresas grandes, por lo general

cuentan con el servicio de una agencia de publicidad, así que en estos casos, la agencia entrega el material terminado al vendedor para su transmisión.

Es obligación del vendedor verificar que se cumpla todo lo acordado con el anunciante, que el material que se vaya a utilizar haya sido aprobado por el cliente, que se pongan en la pauta comercial de la estación, los spots o las menciones en vivo, en los horarios y espacios acordados; para ello supervisará las pautas comerciales que están en cabina, las cuales son elaboradas por el departamento de continuidad.

Un buen vendedor deberá estar siempre en contacto con su cliente, para ello le hablará regularmente por teléfono o lo irá a visitar, esto es con el fin de saber qué tan “a gusto” se siente con el servicio que se le está otorgando y si hay algo en lo cual se pueda mejorar, ya que el vendedor debe de procurar que una vez vencido el contrato, el cliente esté convencido de su renovación; el vendedor en ese momento puede ofrecer tarifas o descuentos especiales, pero lo más importante es que haya ofrecido todo el tiempo un servicio de calidad. No hay que olvidar que la competencia siempre está esperando una oportunidad para ganar terreno publicitario.

Con la finalidad de supervisar las actividades, es recomendable que todos los lunes de cada semana el director general y el gerente tengan una reunión con el equipo de ventas, ya que ahí se analizará todo lo ocurrido durante la semana anterior y se planeará lo de la semana que empieza. Es muy importante que los vendedores expongan libremente las problemáticas a las que se han enfrentado con los clientes, pues de esta manera juntos buscarán darle la mejor solución.

El director general también tiene la obligación de establecer objetivos de ventas a corto, mediano y largo plazo, esto ayudará a cumplir con la meta anual que se acordó con los dueños. Así que los vendedores deberán poner todo su empeño en cumplir las cuotas que les fueron establecidas, para lograrlo es elemental pensar que no hay clientes menos importantes, todos requieren el mismo trato, pues finalmente todos aportan recursos a la estación. Algo que también ayuda al desempeño de los vendedores es mantenerlos constantemente en capacitación, para ello deben de

acudir regularmente a cursos o seminarios en donde se les actualice sobre técnicas de ventas, así que el director deberá ser el más interesado en promover este tipo de actividades.

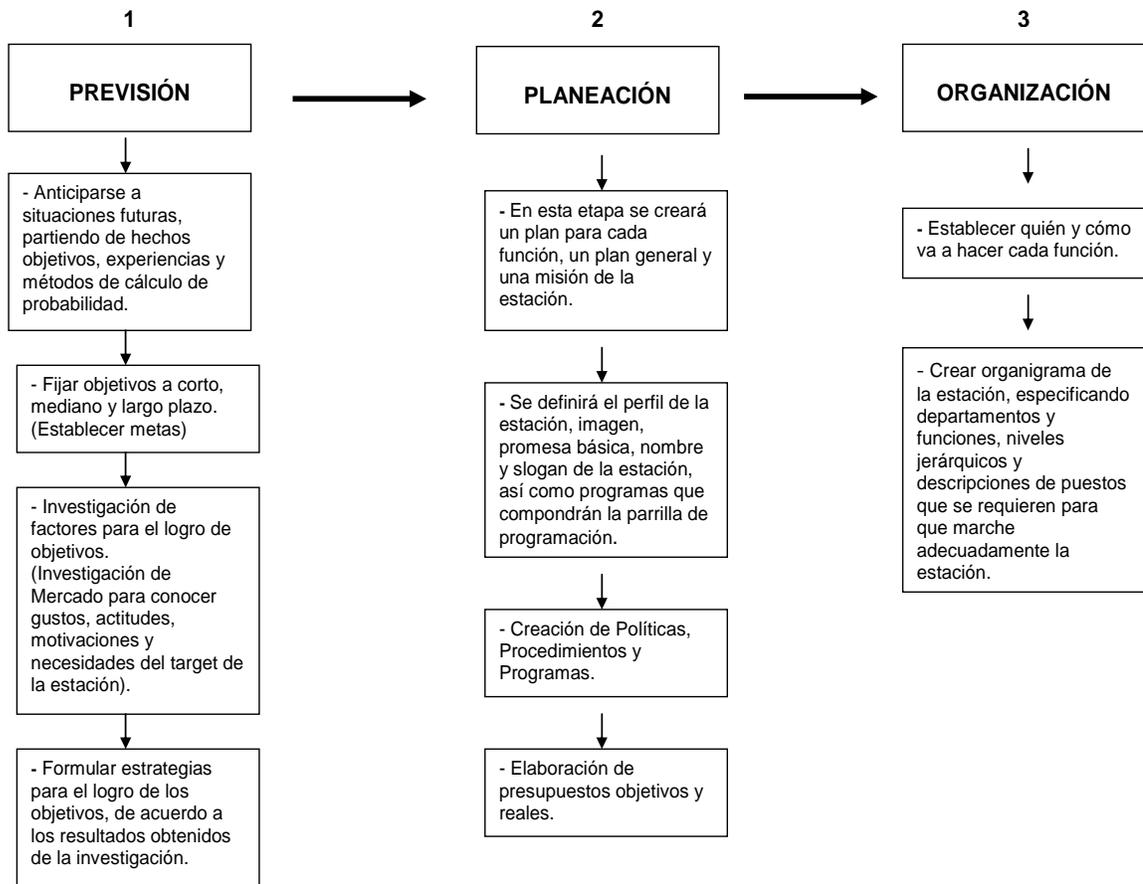
#### **4.4 CÓMO DIRIGIR UN PROYECTO RADIOFÓNICO HABLADO**

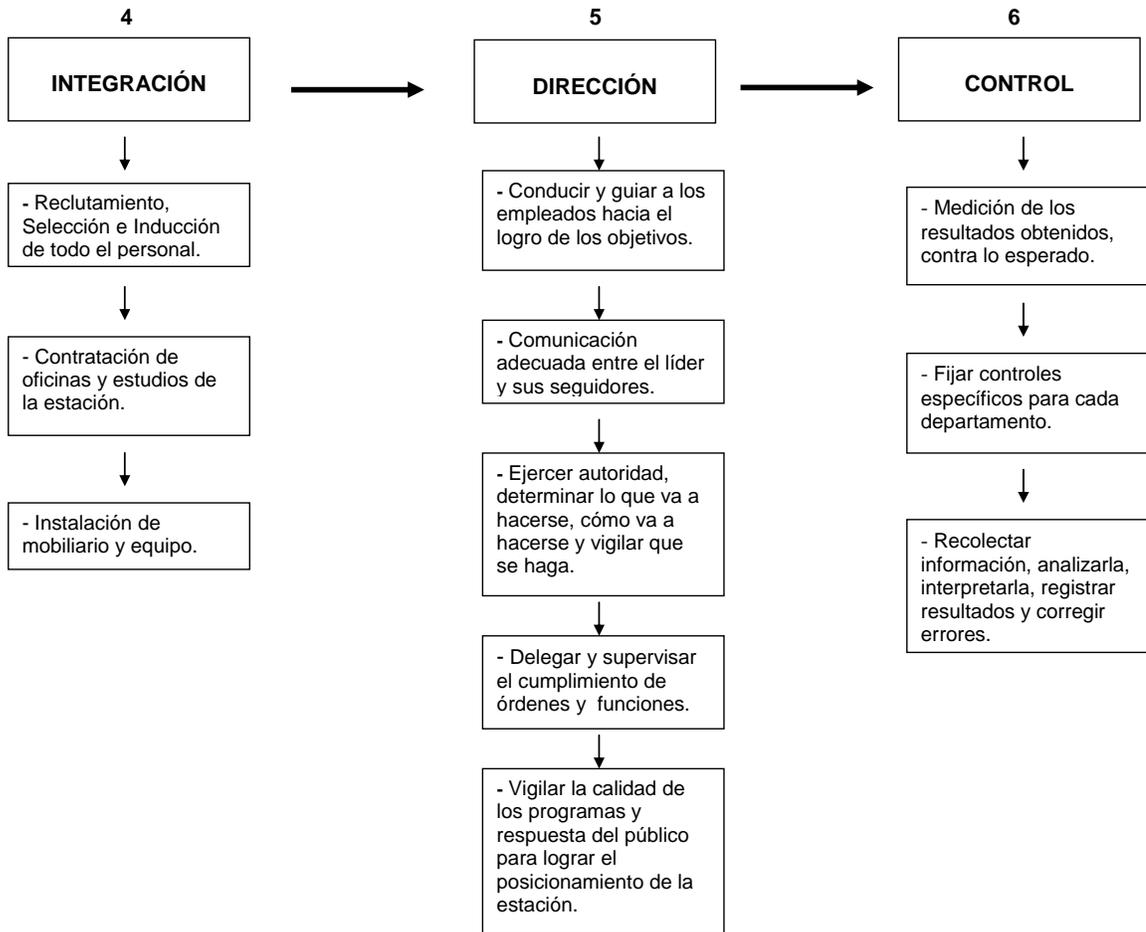
Conforme a lo analizado a lo largo de esta investigación, se han reunido los elementos suficientes para proponer un acercamiento a lo que sería un modelo para dirigir proyectos radiofónicos hablados. Es momento de sintetizar lo desarrollado en este trabajo.

Una vez que los dueños o propietarios de la estación hayan elegido (tomando en cuenta las características antes mencionadas), a la persona que se encargará de guiar el proyecto y le hayan otorgado el nombramiento como director, en ese momento esta persona asumirá las responsabilidades de la estación.

A continuación se presenta la propuesta de modelo de dirección para el desarrollo de proyectos radiofónicos hablados:

#### 4.4.1 PROPUESTA DE MODELO DE DIRECCIÓN PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS RADIOFÓNICOS HABLADOS





## Explicación del Modelo

### 1) Previsión

El director lo primero que hará será anticiparse a situaciones futuras, para ello tomará en cuenta hechos objetivos, experiencias, y métodos de cálculo de probabilidad.

Para hacer previsiones es necesario fijar los objetivos que perseguirá la estación, tanto a corto, mediano y largo plazo. Para facilitar esta tarea determinará con toda precisión ¿qué es lo que se propone la estación?, es decir, ¿cuáles son las metas que desea alcanzar?, ¿cuál será el criterio general a seguir para alcanzar esos objetivos?, ¿a quiénes les corresponde lograrlos?, ¿cuál es la finalidad de alcanzarlas? y ¿cuándo deberán estar cumplidas esas metas?. Una vez definidos los objetivos se darán a conocer a aquellos que intervendrán en su realización.

El siguiente paso es indagar los factores positivos y negativos que influirán para la realización de esos objetivos y la única forma es a través de una investigación de mercado.

Dicha investigación se solicitará a una compañía especializada, a la cual se le planteará con precisión los objetivos que se persiguen. La importancia de estos estudios es que en ellos se analizarán los gustos, actitudes, motivaciones, necesidades y las preferencias de una muestra representativa del segmento al que se dirigirá la estación; esto quiere decir que se sabrá qué tipo de programas de radio les gustaría escuchar, qué temas son de su interés, de qué forma deben de ser abordados, sus preferencias sobre los conductores, etc.

De acuerdo a los resultados que arroje la investigación, el director formulará las tácticas que facilitarán el logro de esos objetivos, como son las estrategias de comercialización que ofrecerá, la campaña de publicidad con que dará a conocer la estación, las promociones y eventos que realizará, entre otros.

## 2) Planeación

En esta etapa el director planeará con exactitud lo que va a hacerse y para ello, creará un plan para cada función y al mismo tiempo todas las funciones estarán coordinadas para que exista un solo plan general. Para planear es necesario tener además de los objetivos una misión, en la cual se tengan contenidos los principales valores sobre los cuales se regirá la nueva emisora, ya que toda estación de radio tiene una tarea fundamental asignada por la sociedad.

Desde luego se definirá el perfil de la estación, la imagen de la emisora, la promesa básica que ofrecerá a su auditorio, el nombre de la estación y naturalmente el slogan que utilizará. También en esta etapa se elegirá cuidadosamente cada uno de los programas que compondrán la parrilla de programación, para ello se tomará en cuenta a quién se dirigirá, la periodicidad de la transmisión, el horario, la duración y secciones que tendrá. Con esto ha quedado terminado el producto que se ofrecerá a los anunciantes.

Algo fundamental en esta etapa es que los directores de área (que son los únicos que participan en la creación del proyecto con el director) entiendan correctamente los objetivos que se persiguen y la forma en que se obtendrán y para lograrlo se crearán las políticas, procedimientos y programas de la estación.

Las políticas son las formas en las que los empleados se deben de conducir para conseguir las metas, los procedimientos son las operaciones conectadas y repetitivas a través de las cuales se marcan los procesos para ejecutar una tarea específica y los programas establecen esas secuencias de acciones de acuerdo con el tiempo requerido para su ejecución, para ello normalmente se utilizan los flujogramas.

Otro aspecto fundamental en esta etapa de la planeación es la creación de los presupuestos, aquí el director general debe de ser lo más objetivo y realista posible, ya que de acuerdo a los presupuestos proyectará las ganancias que espera recibir de la estación; aquí es importante tomar en cuenta que los primeros meses no habrá ingresos o serán muy pequeños, seguramente hasta los seis meses podrán verse las

ganancias netas y además debe de considerar que durante todo ese tiempo es necesario solventar los gastos de operación, por ello hay que vigilar que estos gastos sean reducidos.

### **3) Organización**

La función de la organización es establecer quién y cómo va a hacerse cada actividad. Para ello, el director debe hacer un organigrama general de la estación, marcando los departamentos y las funciones que se requieren para que la estación marche adecuadamente, así como sus respectivos niveles jerárquicos; en el caso de una estación nueva es necesario que arranque con poco personal, no hay que cometer el error que se mencionó en el análisis del caso de arrancar con personal innecesario; para evitarlo, el director deberá elaborar una lista con los puestos que verdaderamente se necesiten y conforme vaya pasando el tiempo y aumentando las ganancias, entonces se tendrá la posibilidad de incrementar el personal. Una vez que quedaron establecidos los departamentos y funciones, el siguiente paso es la descripción de cada uno de los puestos. En este proceso se establecen las obligaciones del puesto y las habilidades que debe reunir la persona para ocuparlo.

Hasta este momento el director ya tiene estructurado el proyecto radiofónico, ahora lo que sigue es hacerlo realidad.

### **4) Integración**

En esta etapa se reunirá al personal adecuado para que funcione la estación. Para ello, el director general y/o el director administrativo se encargarán del reclutamiento y selección del personal a través de entrevistas. Una vez que se haya elegido a los candidatos más aptos para ocupar los puestos (incluyendo a los conductores de cada programa), el director o alguien asignado por él, se encargará de darles una introducción de la estación, en donde además de darles a conocer todos los objetivos, políticas, procedimientos y diagramas de proceso, les explicará detalladamente cuáles son sus funciones. Si está dentro de las posibilidades de la estación, lo mejor en estos casos es darles un curso de inducción y poner toda la

información antes mencionada en manuales, folletos o posters que estén siempre a la vista de los empleados.

En esta etapa también ya deben de tenerse las oficinas, pues se comenzará con la repartición de áreas por departamentos y la instalación del equipo y mobiliario necesario. Algo muy importante es que el director debe de buscar espacios amplios en donde tenga la posibilidad de tener estudios, cabinas y oficinas en un solo lugar, para que no se eleven demasiado los gastos de operación.

## **5) Dirección**

En esta etapa los directivos de la estación deberán guiar a sus trabajadores hacia el logro de los objetivos, para ello la comunicación es fundamental pues ayudará a corroborar que tanto el fin como los medios sean lo suficientemente claros para todos los que intervendrán en su realización.

La dirección también implica ejercer autoridad sobre los demás a través del poder de mando, para lo cual debe determinarse con precisión lo que debe hacerse, cómo debe hacerse y vigilar que se haga. En el caso de una estación nueva seguramente esto se aplicará a algunas actividades que se realizarán antes del lanzamiento de la estación, como son: el llevar a cabo una conferencia de prensa, realizar un evento de lanzamiento con los clientes potenciales y ejecutar campaña de publicidad dirigida al target de la estación.

Como los directores no podrán encargarse de todo, es necesario que deleguen en otros su autoridad y desde luego que también deben de supervisar el ejercicio de esa autoridad, de tal forma que verifiquen la ejecución de sus órdenes.

Una vez que ya hayan arrancado las transmisiones, los directores procurarán mantener esa comunicación en todos los departamentos, también deberán supervisar que cada quien cumpla con sus funciones, además de vigilar la calidad de cada uno de los programas y sobre todo analizarán la respuesta del público; ya que

de esto dependerá lograr el posicionamiento de la radiodifusora y el éxito de la comercialización de la misma.

## **6) Control**

El control es la única forma que le permite saber al director general si la estación está funcionando, ya que aquí es donde se van a comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados. Con la finalidad de tener mayor precisión el director ordenará que se fijen controles específicos para cada departamento, como reportes, gráficas, estadísticas; así, el departamento de ventas tiene que entregarle reportes de ventas, mercadotecnia reportes de los estudios de mercado, producción reportes de rating, administración debe presentar los estados financieros, etc.

Ya que cada área tenga sus reportes, se seguirá el proceso de recolectar la información, analizarla, hacer una adecuada interpretación y finalmente registrar los resultados, con las medidas aconsejables para corregir los errores; lo cual servirá para el mejoramiento de futuros planes.

### **4.4.2 Consideraciones finales**

Dada la complejidad que implica asumir la dirección de un proyecto radiofónico hablado y partiendo de lo ocurrido en el análisis del caso, se ha considerado prudente dar recomendaciones al futuro director. Éstas son:

- La elección del nombre de la estación debe corresponder al target de la misma y tiene que ser sencillo, para facilitar la recordación por parte de los radioescuchas.
- De preferencia la estación deberá pertenecer a un Grupo Radiofónico (sin que esta postura represente una concentración en la estructura del medio), de esta manera gozará del respaldo de éste, ya que en la actualidad es muy difícil que estaciones independientes gocen de una buena comercialización, esto se debe a que a los anunciantes no les interesa comprar tiempo aire en una sola

estación, pues consideran que el impacto de sus mensajes es muy bajo.

- Es trascendental realizar una adecuada campaña de publicidad, primero para radioescuchas y posteriormente para los anunciantes, preferentemente la campaña debe de ser dirigida por una agencia de publicidad, contratada por la estación.
- Al iniciar el proyecto, se debe de comenzar con pocas estaciones afiliadas en las principales plazas del país que son el D.F., Guadalajara y Monterrey.
- El director siempre debe de mantener la premisa de primero vender y después invertir.
- El director debe evitar hacer cambios bruscos en la programación, ya que como se ha hecho notar en este trabajo, la clave del éxito de una estación es la constancia en su programación.
- Para aumentar la popularidad de la estación y el número de radioescuchas, son de gran ayuda las promociones bien guiadas y la organización de eventos.
- El director nunca debe descuidar la calidad de sus transmisiones, ni olvidar que la radiodifusora es una empresa que como cualquier otra busca satisfacer las necesidades de sus clientes, es decir, de sus radioescuchas y de sus anunciantes.
- Se deben considerar primero los gastos de operación de la estación y con base en eso proyectar las ventas, para de esta forma mantener el balance de gastos vs. ingresos.

## CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación se han estudiado los elementos principales que se deben de tomar en cuenta para la realización de un proyecto radiofónico hablado, asimismo, se ha hecho una propuesta de cómo debe de ser la dirección de este tipo de proyectos. Es momento de dar a conocer las conclusiones derivadas de este análisis.

La empresa radiofónica es una empresa de servicio que tiene como finalidad satisfacer la necesidad de información y entretenimiento de la sociedad, a través de diversos programas radiofónicos. En toda estación se requiere de una buena administración que permita coordinar todas las operaciones y relaciones humanas, con la finalidad de satisfacer sus objetivos.

Para lograrlo se recurre al proceso administrativo, que es entendido como un sistema que se encarga de dar orden y estructura a la organización, en él cada etapa va seguida de la otra y se complementa entre sí. En la primera etapa todos los esfuerzos se concentran en la estructuración del proyecto radiofónico, mientras que en la segunda ya se hace que éste funcione.

Lo más importante en la etapa de estructuración del proyecto radiofónico es determinar con exactitud qué va a hacerse y cómo se va a hacer, ya que la previsión y la planeación son la base del proceso administrativo en la cual se deben de fijar los objetivos y estrategias a seguir para alcanzarlos.

Para garantizar el éxito del proyecto radiofónico, el director debe de plantear objetivos alcanzables a corto, mediano y largo plazo, así como estrategias claras y precisas que le permitan lograrlos. Para ello siempre debe de tener presente el potencial de la estación y las limitaciones de la radiodifusión, además debe de respetar en todo momento los presupuestos establecidos y jamás olvidar que la emisora es un negocio que debe de reeditar utilidades a sus dueños.

Otro punto muy importante es que sus decisiones siempre deberán estar sustentadas en hechos objetivos y no sólo en intuiciones u opiniones, las cuales también son importantes en la administración; sin embargo cuantos más hechos objetivos se tengan, más válidas y confiables serán las previsiones. Y para cumplir con ese objetivo básico de satisfacer las necesidades de información y entretenimiento de los radioescuchas, la única manera de lograrlo es realizando una investigación detallada de los gustos y preferencias del auditorio al que piensa dirigir sus mensajes, de esta manera asegurará radioescuchas y en consecuencia anunciantes.

Los estudios de mercado revelan como está compuesta la audiencia (según sexo, edad y nivel socioeconómico) y cuáles son sus hábitos de consumo, es decir, qué estaciones escuchan o quieren escuchar, qué tipo de programas, conductores, cuáles son los temas de interés, en qué horarios les gustaría escucharlos, etc.

Los resultados obtenidos de la investigación serán fundamentales para la planeación y el desarrollo del proyecto radiofónico, ya que servirán para tomar decisiones correctas sobre: programación, producción, mercadotecnia, publicidad y ventas de la estación. No hay que olvidar que la audiencia condiciona los mensajes que van dirigidos a ella, por eso los formatos y contenidos deberán adecuarse a los radioescuchas y no viceversa.

Con respecto a este punto podemos concluir que es momento de que los directores de estaciones de radio le den la seriedad merecida a los estudios de mercado, ya que es la única forma de conocer con exactitud las preferencias de los radioescuchas, y es requisito indispensable cuando se trata de un proyecto radiofónico nuevo.

Una vez que se haya elegido la audiencia a la que se dirigirá la estación y se hayan estudiado sus características, el siguiente paso es elegir la programación. Ésta debe de ser entendida como "el producto de la radio", de ahí la importancia de lograr tener una programación de calidad. Para ello el director diseñará cuidadosamente cada uno de los programas que compondrán la parrilla de programación, estructurándolos de tal forma que cumplan con los objetivos de la estación.

En el momento en que la estación salga al aire, se deben de dirigir todos los esfuerzos de los empleados a lograr su posicionamiento, lo cual significa que al cumplir los programas satisfactoriamente las necesidades del radioescucha, se logre que éste los haga suyos y se convierta en un radioescucha fiel de la estación.

Para garantizar la consolidación de la emisora o grupo radiofónico se requiere que su crecimiento sea paulatino, así que se deben de comenzar las transmisiones con una parrilla de programación que incluya programas sencillos, con uno o dos conductores que sean figuras conocidas y no con grandes producciones y numerosos conductores que resulten muy costosos. De igual forma con un número reducido de estaciones afiliadas y poco a poco se incrementarán cada uno de estos rubros, conforme los recursos económicos lo permitan.

Una vez que se considere que se ha logrado obtener la calidad deseada en la programación, lo más importante es mantenerla. Aquí un buen director demostrará sus habilidades para propiciar condiciones de trabajo favorables hacia sus empleados, de tal forma que permanezcan en la estación y no busquen otra opción de empleo.

Vale la pena señalar, que el director debe de estar conciente que el construir audiencia es un proceso largo y costoso, para lograrlo se requiere mejorar día a día cada uno de los programas que componen la parrilla de programación, invertir en estudios de mercado, además de tener una adecuada promoción y publicidad de la estación.

No obstante cuando se logra tener un público cautivo comprobable (a través del rating), se tiene garantizada una adecuada comercialización; ya que es el reflejo de que la estación cuenta con radioescuchas satisfechos y desde luego con un producto de gran calidad (programación).

Además, para lograr una efectiva comercialización el director debe promover la creatividad y ofrecer conceptos novedosos y no simple spoteo a los anunciantes, ya que esto lo pueden encontrar en cualquier estación, por ello se deben de ofrecer

conceptos creados especialmente para un cliente en específico. Cabe señalar que para cumplir con los objetivos de ventas se deben de buscar clientes tanto pequeños como medianos y no sólo dirigirse a los grandes anunciantes, ya que es incorrecto hacer distinciones, pues finalmente todos son valiosos por el simple hecho de aportar ingresos a la estación.

Es así como conforme a lo analizado en esta investigación podemos concluir que si un proyecto radiofónico hablado cuenta con una planeación estratégica basada en principios administrativos, mercadológicos y análisis de audiencia, y además es guiado por una buena dirección, entonces el proyecto gozará de gran aceptación entre el segmento de radioescuchas elegido y en consecuencia de los anunciantes.

Para finalizar sólo resta señalar que la propuesta de modelo de dirección para el desarrollo de proyectos radiofónicos hablados que se presentó, debido al tiempo y alcance de la investigación, se deriva únicamente del estudio de caso de “Red W” y de experiencias de la “XEW” y “Radio Fórmula”; sin embargo sería necesario continuar investigando los problemas que enfrentan otras estaciones de radio habladas, con la finalidad de profundizar y perfeccionar este modelo.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Bibliográficas:

1. Alva de la Selva, Alma Rosa.  
Radio e ideología.  
Edit. El Caballito.  
México, 1982.  
137 pp.
2. Balsebre, Armand.  
El lenguaje radiofónico.  
Edit. Cátedra.  
Madrid, 1994.  
250 pp.
3. Claude S., George Jr.  
Historia del pensamiento administrativo.  
Edit. Hispanoamericana.  
México, 1994.  
12ª. Edición 432 pp.
4. Curiel Defossé, Fernando.  
La Telaraña Magnética o el lenguaje de la radio.  
Edit. Premia.  
México, 1989.  
127 pp.
5. Curiel Defossé, Fernando.  
La Escritura radiofónica.  
UNAM, FCP y S.  
México, 1984.  
167 pp.
6. Fernández Arena, José Antonio.  
El proceso administrativo.  
Edit. Diana 1972  
249 pp.

7. Fernández Arena, José Antonio.  
Introducción a la Administración.  
Edit. UNAM.  
México, 1971.  
280 pp.
  
8. Fernández Christlieb, Fátima.  
La radio Mexicana: centro y regiones.  
Edit. Juan Pablos  
México, 1997.  
153 pp.
  
9. Figueroa Bermúdez, Romeo.  
¡Qué onda con la radio!  
Edit. Alhambra Mexicana  
México, 1996.  
535 pp.
  
10. Kaplún. Mario  
Producción de programas de radio.  
Edit. Don Bosco.  
México, 1978.  
460 pp.
  
11. Kleppner's Otto  
Publicidad  
Edit. Prentice Hall.  
México, 1994  
432 pp.
  
12. Kotler Philip.  
Mercadotecnia.  
Edit. Prentice Hall.  
México, 1996.  
320 pp.

13. Mejía Barquera, Fernando.  
La Industria de la radio y la televisión y la política del Estado mexicano.  
Edit. Fundación Manuel Buendía  
México, 1989.  
2 v.
  
14. Ortiz Sobrino, M.A.  
Diseño de programas en radio.  
Edit. Paidós.  
México, 1995.  
229 pp.
  
15. Ortiz Miguel Angel, Marchamalo, Jesús.  
Técnicas de comunicación en radio.  
Edit. Paidós  
México, 1994.  
160 pp.
  
16. Ponce Reyes, Agustín.  
Administración de empresas.  
Edit. Limusa  
México, 1998.  
2 v. 392 pp.
  
17. Quaal Ward L.  
Dirección de estaciones de Radio y T.V.  
Edit. Diana.  
México, 1971.  
262 pp.
  
18. Rebeil Corella, Ma. Antonieta.  
Perfiles del Cuadrante.  
Edit. Trillas  
México, 1989.  
314 pp.

19. Romo Gil. Ma. Cristina.  
Introducción al conocimiento y práctica de la radio.  
Edit. Diana.  
México, 1987.  
120 pp.
  
20. Romo Gil. Ma. Cristina.  
“Ondas, canales y mensajes: un perfil de la radio en México”.  
Edit. ITESO.  
México 1991.  
141 pp.
  
21. Steiner George  
Planeación Estratégica.  
Edit. CECSA.  
México, 1998  
260 pp.
  
22. Stone, Pablo.  
La radio: Manual práctico.  
Edit. Olimpo  
México, 1978.  
124 pp.
  
23. UAM, Xochimilco  
El sonido de la radio: ensayo teórico práctico sobre producción radiofónica.  
Edit. UAM, Unidad Xochimilco  
México, 1988.  
214 pp.
  
24. Vitoria Pilar.  
Producción radiofónica: técnicas básicas.  
Edit. Trillas.  
México 1998.  
124 pp.

## Hemerográficas:

25. Fernández, Elvira.  
Periódico *Ovaciones*,  
19 de Octubre de 2001.  
Sección Finanzas p. 15
  
26. Vargas, Fernando.  
Periódico *Novedades*,  
19 de Octubre de 2001.  
Sección E14
  
27. González, Hugo.  
Periódico *El Financiero*,  
19 de Octubre de 2001.  
Sección Negocios p.28
  
28. Almazan, Jorge.  
Periódico *El Excelsior*,  
19 de Octubre de 2001.  
Sección D4.
  
29. Osterroth, María.  
Periódico *Reforma*,  
19 de Octubre de 2001.  
Sección Negocios 5A.
  
30. Sin Firma.  
Periódico *El Economista*  
19 de Octubre de 2001.  
Sección Negocios p. 28

### **Direcciones Electrónicas:**

31. [www.merca20.com](http://www.merca20.com)  
Revista Etcétera,  
Septiembre de 2002.
  
32. [www.etcetera.com.mx](http://www.etcetera.com.mx)  
Ayala, Alejandro.  
Inversión en medios 2001 ¿y dónde está el dinero?  
Revista Merca 2.0,  
Febrero de 2002.

### **Entrevistas:**

33. Lic. Segundo Rascado, Director administrativo “Red W Interactiva”,  
realizada el 29 de Octubre del 2003.
34. Lic. Fernando Howard, Director “Red W Interactiva”, realizada el 7 de  
Octubre del 2003.
35. Lic. Francisco Martínez, Gerente de producción “Red W Interactiva”,  
realizada el 20 de Septiembre del 2003.



A N E X O

## BOLETÍN DE PRENSA

No. 1-18 Oct-2001

**Grupo Pegaso** lanza al aire la primer cadena nacional radiofónica interactiva con la que Alejandro Burillo Azcárraga busca continuar la tradición de excelencia, heredada de Don Emilio Azcárraga Vidaurreta: **“Red W Interactiva”**

En conferencia de prensa, Eugenio Bernal Macouzet, Presidente de la División Radio de Grupo Pegaso, anunció lo anterior e informó que las transmisiones iniciarán este lunes 22 de octubre, a través de una red nacional conformada por 48 estaciones de radio enlazadas vía satélite, con calidad digital.

La emisora piloto en la Ciudad de México está ubicada en los 1530 Khz de la banda de AM, cuya estructura y contenido se basarán en la producción y transmisión de eventos especiales creados especialmente para la radio y promociones interactivas como columna vertebral de su programación diaria.

La interactividad será el sello constante de **Red W Interactiva®**, ya que el auditorio estará en permanente contacto y participación con sus comunicadores, talentos y promociones, además de que será la primer cadena radiofónica con conductores nacionales y locales en las principales ciudades del país.

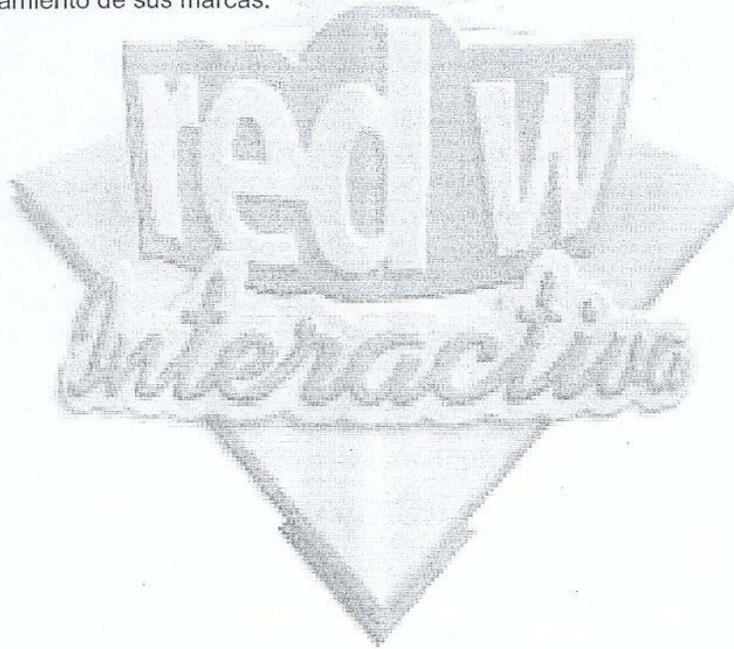
El contenido de **Red W Interactiva®** se ha producido pensando en la familia mexicana: su programación está orientada a servir y entretener al ama de casa con radionovelas interactivas, revistas de espectáculos, revistas femeninas, programas de orientación, ayuda y de concurso; por las tardes y en base al comportamiento natural de la audiencia radiofónica se dirigirán a una audiencia masculina y de automovilistas, ofreciendo contenidos deportivos y de entretenimiento. El lenguaje será cálido, atractivo, sorprendente y hasta intrigante.

A este esfuerzo se han sumado periodistas, comunicadores, actores y actrices de primer nivel como **Daniel Bisogno** (“El Exprimidor”, de 7 a 9 hrs.), **Francisco de la O**, **Cecilia Suárez**, **José Ángel Llamas**, **Ana de la Reguera**, el primer actor **Rogelio Guerra**, la primera actriz **Julieta Egurrola**, **Marta Aura**, **José Ángel Domínguez**, **Alberto Pedret** (“La Recompensa”, de 9 a 10 hrs.), **Margarita Gralia** (“Diario de una Mujer”, de 10 a 12 hrs.), **René Navarro** (“Mi Casa por Veinte Pesos”, de 12 a 13 hrs.), **Isabel Gómez Bassols** (“Doctora Isabel, El Ángel de la Radio”, de 13 a 16 hrs.), **Gerardo Bobadilla**, **Manolo Portilla** y **Gaby Tlaseca** (“Espectacular Deportivo”, de 16 a 18 hrs.)



Respecto a la filosofía comercial, Eugenio Bernal mencionó que se basa en conceptos creados especialmente para los anunciantes en donde podrán asociar su marca con la programación obteniendo pertenencia de los diversos programas de la parrilla. Las secciones de los diferentes programas se ofrecen en propiedades locales o nacionales donde el contenido se elabora en conjunto con el anunciante.

**Red W Interactiva®** continúa con la tradición siendo la primera cadena radiofónica que ofrece a su auditorio una programación cálida, atractiva y de alta participación e interactividad y a sus anunciantes una nueva forma para comercializar sus productos y servicios teniendo una mayor penetración y posicionamiento de sus marcas.



■ A PARTIR DEL 22 DE OCTUBRE

# Nace Red Interactiva y dará la batalla a Televisa-Prisa

Por RAUL FERNANDO VARGAS J.  
Colaborador

A partir del 22 de octubre Grupo Pegaso lanzará su primera señal radiofónica en el 1530 de AM, como Red W Interactiva "La Tradición Continúa".

El slogan identifica "no sólo al grupo radiofónico, sino a toda nuestra estructura, que fundamentalmente se basa en la ideología de Emilio Azcárraga Vidaurreta", señaló Fernando Howard, director en México de la productora.

De esta manera, Red W Interactiva funcionará como productora y distribuidora de contenidos para las 48 estaciones con las que firmó convenio, 21 afiliadas a su red y 27 que transmitirán y comercializarán en el interior del país los programas y productos de sus patrocinadores.

Respecto de la programación, el director presentó lo que será su menú, siendo la radionovela "La recompensa" del plato fuerte, pues además de ofrecer jugosas sumas de dinero, que van de los 30 mil a los 500 mil pesos, contará una historia interesante en la que el público será parte indispensable.

Con una inversión inicial de 30 millones de pesos, Red W entrará en competencia directa con el Grupo Radiópolis, que acaba de aliarse a Prisa, negocio del que opinó el director de Red W, "no tenemos temor por esta alianza, al contrario, sentimos un deber de mantener la radiodifusión en nuestro país y estamos seguros de no cederla ni dejarla en manos de los españoles, por eso nuestro entusiasmo y responsabilidad". A corto plazo, primer trimestre del 2002, Pegaso Radio planea posicionarse totalmente en el mercado y para fines del próximo año obtener las concesiones que le permitan contar con una señal propia.

La carta de programación principal de Red W quedó de la siguiente forma:



Fotos: Jesús Miranda  
**EUGENIO BERNAL MACOUZET**, Director General de Pegaso-Radio, y Alejandro Brown Burillo, uno de los ejecutivos de la nueva cadena.

De lunes a sábado  
6:00-07:00 Predicciones zodiacales con Amira.  
07:00-09:00 "El exprimidor" con Daniel Bisogno (serie de variedades y chismes del espectáculo).  
09:00-10:00 "La recompensa", ra-

dionovela interactiva.

10:00-12:00 "Diario de una mujer" conducido por Margarita Gralia.

12:00-13:00 "Mi casa por 20 pesos" conducido por René Navarro (programa de concursos cuyo máximo premio es una casa).

13:00-16:00 "Doctora Isabel" conducido por Isabel Sánchez Bassols conocida en el medio hispano de los Estados Unidos como "El ángel de la radio" (serie de orientación) desde Miami, Florida.

16:00-18:00 "Espectacular deportivo" con Gerardo Bobadilla y Gaby Tlaseca (revista deportiva y de humor).

18:00-20:00 Segunda emisión de "El exprimidor" con Bisogno.

20:00-21:00 Segunda emisión de "La recompensa".

Para los domingos se tiene contemplada la transmisión del programa "Carusel musical" con música en español, los partidos de futbol de los equipos Atlante e Irapuato, eventualmente alguna misa y material diverso para cubrir tiempos oficiales de la Secretaría de Gobernación.



VARIOS de los actores de "La recompensa", junto con los futuros conductores de varios programas, como la hermosa Margarita Gralia.



LUIS MANUEL ACEVEDO/EL UNIVERSAL

Actores y conductores de las diversas transmisiones

## Llegan a la radio nuevos programas interactivos

EMILIO MORALES VALENTÍN

Red W Interactiva es la nueva alternativa de radio, que contará con 48 estaciones y con una programación nueva.

El director general es Alejandro Burillo Azcárraga y la presidencia está a cargo de Eugenio Bernal Macouzet, quien ofreció una conferencia de prensa en la que dieron a conocer los pormenores de este proyecto, que comenzará transmisiones el lunes 22 de octubre.

Entre los proyectos que proyectarán está *Diario de una mujer*, bajo la conducción de Margarita Gralía.

Se trata de una emisión en la que la actriz tocará todos los temas que estén relacionados con la mujer: sexualidad, maternidad y relaciones de pareja entre otras cosas.

"Se trata de una revista femenina, en la que trataremos todos los temas que nos interesan a las mujeres. Yo estoy convencida de que no hay peor pobreza que la falta de conocimiento y eso es lo que promoveremos."

"Habrá plática con mujeres del medio artístico, de la política y de otros ámbitos", comentó la propia Margarita.

Su emisión tendrá un horario de 10 a 12, de lunes a viernes.

"En ese horario le vamos a llegar a más mujeres."

Red W Interactiva no tiene una nueva concesión. Lo que harán es transmitirla en 48 estaciones de toda la República mexicana.

En el Distrito Federal se podrá escuchar por el 1530 de AM.

### PROGRAMACIÓN

■ "El exprimidor", Daniel Disogno. De 7 a 9 horas.

■ "La recompensa", radionovela con José Ángel Llermas, Ana de la Reguera y Cecilia Suárez, entre otros. De 9 a 10 horas.

■ "Diario de una mujer", Margarita Gralía. De 10 a 12 horas.

■ "Mi casa por 20 pesos", concursos. De 12 a 13 horas.

■ "Doctora Isabel, el ángel de la radio", Isabel Gómez. De 13 a 16 horas.

■ "Espectacular deportivo", Gerardo Bobadilla, Manolo Portilla y Gaby Tlaseca. De 16 a 18 horas.

Vale la pena mencionar que uno de los objetivos principales de este nuevo proyecto radiofónico es llegarle al mayor número de mujeres mexicanas.

Por tal motivo, decidieron incluir la radionovela "La recompensa", en la que el público podrá participar y ganar hasta medio millón de pesos.

De igual forma, en la emisión a cargo de René Navarro, la interacción del público será fundamental.

"Queremos que los radioescuchas participen de la mano con nosotros, por eso es que se llama interactiva", señaló Emilio Brown Burillo, bisnieto de Emilio Acárraga Vidaurreta.

## Lanzan cadena radiofónica

# Entra Pegaso al cuadrante

Invierte 30 millones de pesos la empresa de Alejandro Burillo en la "red W Interactiva", inician transmisiones el 22 de octubre

**POR MARÍA OSTERROTH**

Con una inversión inicial de 30 millones de pesos, Grupo Pegaso anunció el lanzamiento de la primera cadena radiofónica interactiva "red W Interactiva", la cual iniciará operaciones a nivel nacional el 22 de octubre a través de 48 estaciones afiliadas.

Eugenio Bernal Mancueta, director de la división, dijo que la meta del grupo es ubicarse dentro de las primeras 10 estaciones con mayor rating en la Ciudad de México durante el primer año de operación.

Desde el punto de vista comercial el objetivo es alcanzar una participación del 2 por ciento del mercado publicitario orientado a la radio, lo que equivale a alrededor de 80 millones de pesos.

Mientras que en las próximas semanas se lanzará una nueva cadena radial

especializada en deportes, y hacia el primer trimestre del 2002 se espera incursionar en el mercado hispano de Estados Unidos y Centroamérica.

"La idea es ser una productora fuerte de contenidos para el mercado hispano que es muy amplio.

No pretendemos hacer viajar los contenidos de México para allá, sino que utilizando la experiencia en programación y la de los conductores, desarrollaremos una barra exclusivamente pensada en el mercado hispano de la Unión Americana, en donde el 65 por ciento de la audiencia de hispanos son de origen mexicano", detalló.

Al igual que en México, Pegaso Radio pretende ingresar a la Unión Americana y Centroamérica mediante asociaciones estratégicas con grupos ya posicionados en esos mercados.

En Estados Unidos ya van avanzadas las negociaciones y en las próximas semanas podrían alcanzarse acuerdos, pero por cuestiones de confidencialidad prefirió no revelar el nombre de sus futuros socios.

Con relación al próximo ingreso a la radio mexicana del consorcio español PRISA, Eugenio Bernal afirmó no tener ningún temor a esta nueva alianza entre Televisa y Grupo PRISA.

"Consideramos que la radiodifusión debe de ser para los mexicanos, y no es necesario ceder el orgullo de los radiodifusores, y de una tradición como es la XEW y dejarla en manos de españoles", dijo.

En entrevista luego de la presentación del proyecto, el directivo comentó que Grupo Pegaso hubiera estado dispuesto a pagar 50 millones de dólares por la adquisición de tan sólo la XEW, que pertenece a Televisa Radio.

A pesar de la incierta situación de la economía mexicana, el directivo confió que la calidad del proyecto radiofónico logrará éxito.



Eugenio Bernal, director de Pegaso división Radio. Van por el mercado hispano de los EU y Centroamérica.

Lanza la cadena interactiva

vacaciones

# Impulso de Grupo Pegaso a la tradición radiofónica del país

Por Elvira FERNANDEZ INIESTRA

El Grupo Pegaso, que preside Alejandro Burillo Azcárraga, anunció el lanzamiento de una cadena nacional radiofónica interactiva, con una inversión inicial de 30 millones de pesos, cuyo primer programa iniciará el próximo 22 de octubre por el 1530 de amplitud modulada.

El presidente de la División Radio, de Grupo Pegaso, Eugenio Bernal, informó que las transmisiones serán por medio de una red conformada por 48 estaciones de radio enlazadas vía satélite y la emisora piloto se ubicará en la ciudad de México, que tendrá como nombre "Red W Interactiva". Destacó que este proyecto busca continuar con la tradición heredada de Don Emilio Azcárraga Vidaurreta. Bernal Macouzet aseguró que en un año "Red W Interactiva" estará en los 10 primeros lugares de rating, ya que es un esfuerzo en el que se han sumado periodistas, comunicadores y actores.

En conferencia de prensa añadió que el objetivo en un año es tener el 2 por ciento del presupuesto total de publicidad, al señalar que el auditorio estará en permanente contacto y participación con sus comunicadores,



Fernando Howard, Eugenio Bernal y Emilio Braun Burillo

talentos y promociones, "además de que será la primera cadena radiofónica con conductores nacionales y locales en las principales ciudades del país". La programación está orientada a servir y entretener al ama de casa con novelas interactivas, revistas de espectáculos, femeninas, programas

de orientación, ayuda y de concursos. Por las tardes los programas se dirigirán a audiencia masculina y de automovilistas, con contenidos deportivos y de entretenimiento, por lo cual el lenguaje será "cálido, atractivo, sorprendente e intrigante". Los programas matutinos están dirigidos a mujeres, principalmente

amas de casa de 25 a 45 años de edad, de clase media alta y baja; por la tarde la paleta de programación está dirigida a la población masculina de 18 años en adelante de los mismos niveles socioeconómicos. En el evento, el gerente de Media Integre, Fernando Howard, explicó que durante cada programa habrá dos

bloques a nivel nacional y dos a nivel local en las principales ciudades del país, en los que diversas emisoras transmitirán los programas de "Red W Interactiva", en el 1530 de AM. Entre los programas de esta nueva estación, que se enlazará con otras emisoras de todo el país, se encuentran "El Exprimido", que conducirá Daniel Bisogno; la radionovela interactiva "La Recompensa"; "Diseno de una Mujer", con Margarita Gralla; "Mi casa por 20 pesos", que será de concursos, y "Espectacular Deportivo", sobre opiniones de deportes. Destacó que la radionovela "La Recompensa", contará con 55 capítulos transmitidos en 11 semanas (de media hora cada uno), donde se regalará un millón 540 mil pesos en premios y participarán los actores Rogelio Guerra, Julieta Egurrola, José Ángel Llamas, Cecilia Suárez, Ana de la Reguera y Francisco de la G. La "Red W Interactiva" inicia como casa productora y distribuidora de contenidos, explicó Eugenio Bernal, al comentar que bien proyectadas tres plataformas de mercado: uno es ampliarlo para el primer trimestre del 2002 a la audiencia hispana; dos, a Centroamérica y, tercero, a deportes; enfocada principalmente a esos.



## Critica Pegaso la venta de XEW a extranjeros

□ No le tememos a la alianza de Televisa: Eugenio Bernal

■ 48 emisoras se unen a la Red W Interactiva

■ En puerta, incursión al mercado estadounidense

Hugo González

Con una inversión inicial superior a 30 millones de pesos, Grupo Pegaso arrancará desde el 22 de octubre la operación de su cadena radiofónica Red W Interactiva, encabezada por Eugenio Bernal, directivo que fustigó la alianza entre Televisa y Grupo Prisa al considerar que "no era necesario dejar en manos españolas una estación con la tradición de la XEW".

Durante la presentación de Red W Interactiva, Bernal Macouzet afirmó no tener "temor de esta nueva alianza; sin embargo, consideramos que la radiodifusión debe ser para los mexicanos, no era necesario ceder el orgullo de los radiodifusores y dejarlo en manos de españoles, pues la XEW es una estación de mucha tradición".

Afirmó que ante este panorama la nueva cadena radiofónica, que operará en la ciudad de México en la frecuencia 1530 de amplitud modulada, perteneciente a Grupo Rádiorama, competirá

basándose en la tradición de la familia Azcárraga y en el futuro de la radio interactiva, moderna y hecha para satisfacer las necesidades de la audiencia de hoy.

"Si bien no escogimos el momento de salir al aire, estamos convencidos de que al tener un producto superior y un concepto moderno de radiodifusión, podremos competir ventajosamente; nosotros lo vemos como una oportunidad, como un momento estratégico para poder ingresar al mercado cuando

otros grupos están despidiendo personal, reduciendo inversión y bajando la calidad de sus contenidos."

### Producción y distribución

Explicó que la cadena creada luego de la firma de alianzas estratégicas con radiodifusores de todo el país, no operará frecuencias ni concesiones nuevas, pues son emisoras que ya están operando.

"Arrancamos como casa productora y distribuidora de contenidos, pero a

partir del próximo año estaremos empezando a adquirir estaciones de radio y luego seguiremos con otros medios", añadió Bernal.

Aclaró que de las 48 emisoras integradas a Red W Interactiva, ninguna es propiedad de Grupo Pegaso; 21 de ellas —explicó— son afiliadas y transmitirán la programación completa de la cadena durante las 24 horas del día, y el resto sólo son asociadas que participan en diferentes bloques de horarios.

"Nuestra idea es alcanzar el 2 por ciento del presupuesto total publicitario en radio para el primer año, es decir casi 80 millones de pesos", sin embargo, a corto plazo la nueva cadena pretende ubicar a la estación entre las diez primeras emisoras más escuchadas en el Distrito Federal y así sucesivamente a las demás estaciones de Red W Interactiva.

La división de radio de Grupo Pegaso tendrá tres plataformas: una en el mercado hispano, que arrancará en el primer trimestre de 2002; otra en Centroamérica, que también iniciará en los primeros tres meses del próximo año, y por último integrará una cadena de radio en México, dirigida totalmente al área de deportes; "de ésta daré mayores informes en las próximas semanas", indicó.

"Ingresaremos a Estados Unidos mediante una asociación estratégica con algún grupo radiofónico fuerte de ese país para que durante el primer trimestre del año podamos operar allá; ya desde hace varios meses estuvimos en pláticas", añadió el directivo. ☐



Eugenio Bernal. (Foto: Ulises Ramirez)

# Eugenio Bernal Macouzet: La XEW hoy da Lástima

JORGE ALMAZAN R.

Al asumir una posición tranquila pero tajante, Eugenio Bernal Macouzet, presidente de la División Radio de Grupo Pegaso y director general de la nueva radiodifusora "Red W Interactiva", comentó a EXCELSIOR:

"Los medios de comunicación aquí, son para los mexicanos. La 'W' es un icono que prácticamente forma parte ya del patrimonio de todos nosotros, y verla convertida en lo que es hoy no deja de dar lástima. Se malbarató, desperdició y tiraron a la calle años y años de gran tradición. Si se hubiera ofrecido en subasta o lanzado una oferta por lo que es la división Radio de Televisa, Alejandro Burillo Azcárraga, con mucho gusto, habría dado los 50 millones que otorgó la empresa española nada más por la XEW."

Y agregó: "Me parece una afrenta a don Emilio Azcárraga Vidaurreta. Definitivamente no creo que Prisa la rescate, seguramente vendrá alguna otra propuesta, pero bueno, es un competidor menos, pues hay que resaltar que la radio independiente en el DF cuenta con un futuro muy incierto, y eso, tal vez, sea como un presagio de desaparecer".

Quien laborara por algunas décadas en hacer radio para el grupo de San Angel decidió renunciar al ver que Emilio Azcárraga Jean pactaría con los ibéricos un "jugoso" contrato por lo que se conoce como Radiópolis, aseguró que "Televisa entrega su grupo de radio a que lo opere alguien más de fuera, cuando el presidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión acaba de declarar que los medios de comunicación deberían de ser para los mexicanos... como que no entendemos la lectura que hay que hacer de esto".

Precisamente y con respecto al contenido que hoy se tiene en Radiópolis, Eugenio aseveró que abandonaron lo que eran esos valores tradicionales y se perdieron, "ahí están los resultados, es un grupo



en su ciudad de origen lo mejor de la radio. Estratégicamente conviene en el futuro tener una red de distribución y ser dueño de algunas de las frecuencias en las ciudades más importantes, pero en este momento no es una preocupación, pues mientras tengamos lo primero la red no puede deshacerse".

En el sentido que haber contratado a actores y locutores que por una razón u otra no laboran para Televisa, es sinónimo de mostrarle a Radiópolis que se puede hacer otro tipo de radio,

Eugenio aseveró: "Por supuesto que lo es. La radio es más allá de un contrato de exclusividad, porque el talento en México está en todas partes y no es patrimonio ni monopolio de algún grupo."

"Se hicieron ofertas a varias personalidades que trabajan en Televisa, pero no les permitieron trabajar fuera de esa casa, lo entiendo, pero tampoco era fundamental tener gente de ellos, simplemente buscamos lo que deseábamos en el lugar correcto".

que no va a ningún lado. Se vieron en la necesidad de venderlo, y luego la mitad al extranjero!; sin tener nada en contra de los españoles, pues en lo personal los aprecio y sé que hacen muy buena radio en su país, puedo decir que no lo podrán lograr aquí. Si es la catedral de la radio no entiendo porque entregas la 'W' a alguien de fuera".

Asimismo, Bernal puntualizó que tal y como se hizo patente en un documento entregado a la Cámara Nacional de la Industria de la Radio y la Televisión, se debe de ver a quién se le otorgan las concesiones, mantener la propiedad mayoritaria de mexicanos en los medios de comunicación y lograr la claridad y transparencia igualitaria de asignación de frecuencias, además de regularse y establecer muy claro cuántas emisoras deben de tener, así, como cuántos medios pueden participar en un grupo determinado.

## ¿LA FORMULA?, CALIDAD Y CONTENIDO

Por otra parte, este conecedor del quehacer radial, y actual director general de la nueva "Red W interactiva", la cual se podrá sintonizar en 48 ciudades, adujo que la "W" se puso en su identificación a manera de homenaje al bisabuelo de Alejandro Burillo Azcárraga.

"La fortaleza de una red está en el contenido, si éste es fuerte, de calidad y tiene los mejores eventos, en lugar de restar fuerza se sumarán radiofijos con el interés de participar y dar

## **Dinámica Nacional**

### **LANZA GRUPO PEGASO CADENA RADIOFÓNICA "RED W INTERACTIVA"**

MÉXICO, D.F. (Notimex).- Con una inversión de 30 millones de pesos, el grupo de telefonía inalámbrica Pegaso, lanza la cadena radiofónica "Red W Interactiva" como estrategia para expandir y fortalecer a la empresa, anunció su director y presidente general, Alejandro Burillo Azcárraga.

Aseguró que con esta cadena radiofónica que incluye a 48 estaciones asociadas enlazadas vía satélite en todo el país, busca continuar la tradición de excelencia, heredada de Don Emilio Azcárraga Vidaurreta, la cual iniciará transmisiones este lunes 22. Durante el anuncio, Eugenio Bernal Macouzet, presidente de la División Radio de Grupo Pegaso, afirmó que no es necesario seder el orgullo que los radiodifusores tienen y dejarlo en manos de españoles.

Informó que la emisora piloto en la ciudad de México está ubicada en los 1530 khz de la banda de AM, cuya estructura y contenido se basarán en la producción y transmisión de eventos especiales creados para la radio y promociones intercativas como columna vertebral de su programación diaria

# SE BUSCA



Domingo Montelucio "El Gato"  
está desaparecido y tú nos puedes  
ayudar a encontrarlo.

Síguelo la pista y gana una

## RECOMPENSA MILLONARIA

Sintoniza

### Red W Interactiva®

en el **1530 AM** de tu radio,  
de lunes a viernes a las 9 de la mañana,  
con repetición a las 8 de la noche.

Participa y gana llamando a:

**01 900 849 5300 ó 01 900 849 5400**



claración de Principios, que  
de la necesidad de obligar al  
cumplimiento de las normas, por un  
"desviación" -dijo- de la idea  
que promovió en parte, la derra  
sidencial del año 2000.

"Cambiamos otras cosas  
algunas del programa de ac  
forma de atraer a los jóvenes  
mujeres; nuestra política p  
oposición responsable, pero  
Cambiamos sin transform  
tido en otro, porque este es  
todo que queremos", precisó.

Respecto del cumplimien  
ideario, mencionó que hay u  
puesta para que "se ponga  
transitorio (de la Declarac  
Principios) la determinación  
plique la obligación profunad  
tado en todos sus niveles i  
fundir, cumplir y hacer cum  
principios.

Moya Palencia ofreció ay  
rencia de prensa en la sede r  
de su partido para hablar de

## Anunci renunci

■ **Admite Roberto Ma  
Pintado que sí aspira a  
presidencia nacional de**

**JORGE TEBERÁN Y JORGE H**

La dirigente nacional de  
Dulce María Sauri Riancho, s  
que el 4 de marzo del 2002 d  
cargo y que en una próxima  
del Consejo Político Na  
-previa a la 18 asamblea- lo l  
conocimiento de los conseje

A su vez, Roberto Madra  
tado, ex gobernador del estado  
baeco, admitió que sí aspira a  
sidencia nacional del PRI, p  
sido en una elección abierta  
manipulaciones; en tanto, el  
nador de Oaxaca, José Murat  
advirtió que si no hay una e  
democrática al interior de su  
"podrá haber una ruptura en e  
tinto".

El anuncio de Sauri Rian  
trio en una cena privada, la no  
lunes, en la sede nacional pri  
que asistieron gobernadores,  
jidores parlamentarios, la c  
organizadora de la asamblea

## Será una abierta y imposici

■ **Se trata de debatir p  
lograr acuerdos, no pa  
alegar y alegar, apunta  
ex gobernador de Hida  
y encargado del acto**

**FIDEL SAMANIEGO R.**

Jesús Murillo Karam pr  
"Nunca se organizó una asemb  
grande en tan poco ti  
¡Nunca!".

Y lo asegura, lo promete,  
lunes: "La Asamblea Nacional  
será abierta, para debatir, par  
a acuerdos, sin imposiciones".

-¿Hablas en serio?- le preg  
rigón cronista.

-Absolutamente. No hay  
digo nada, que pueda impos  
línea o un proyecto.

El, a su manera. Habla p  
Pareciera enojado. No lo está.

"Mira, antes, en las asamb  
los diferendos, para las gran  
ciones del partido, había a  
fono, se acudía a él o de él l  
llamadas para arbitrar. Hoy m  
falta un conmutador pero con  
simas líneas.

Jesús Murillo Karam. Pre  
comisión que organiza la XVII  
blea Nacional del PRI.

Está en lo suyo. Entre la c  
mismo recibe reportes de l  
de habitaciones reservadas  
ciudades que serán sucesiva  
salones y auditorios en los  
efectuarán las reuniones, que  
bajo de la comisión dictamina



**Grupo  
Anuncios Técnicos Moctezuma  
S.A. de C.V.**

**AV. 8 DE JULIO No.1550 V/SUR.  
(GUADALAJARA, JAL)**



CHICLE 200 COL. GRANJAS MEXICO C.P. 08400 MEXICO, D.F. TELS. 56-49-16-73 Y 56-49-11-01 CON 10 LINEAS

# a infantil



## Plagian a menor

Una niña de 10 años ha sido víctima de plagas en su casa por haberse casado con un niño de su misma edad. Su familia se encuentra en una situación precaria y no tiene recursos para pagar el alquiler de la casa.

## Unidad

Una unidad de la policía municipal se encuentra en una zona de alta inseguridad. Los agentes están realizando patrullajes y deteniendo a sospechosos.



Una familia de escasos recursos se encuentra en una situación de extrema pobreza. Los padres no tienen trabajo y los hijos no van a la escuela.

# EL GANADOR DE LA RECOMPENSA DE \$30,000 DE ESTA SEMANA.

**Claudia Amelia Yañez Garnica, Querétaro, Qro.**

Llama y participa porque cada semana aumenta

**La Recompensa 01 900 849 5300 ó 01 900 849 5400**

Sintoniza

**Red W Interactiva** en el **1530 AM** de tu radio, de lunes a viernes a las 9 de la mañana, con repetición a las 8 de la noche.



La tradición continúa...

**110 PALABRAS.**  
 3 días al contratar una dispositivo móvil con una cuota de \$240.00 al mes.

**SAN SIMÓN 8775**      **WIND 3953**

**de las primeras 50 personas en contratar y en encontrar 110 palabras Nuevas:**

209      1001      3330

799 Años      • Clip Original      • Anticifer Menos Líquido  
 y Menos Líquido      • Anticifer Menos Líquido      • Cargador y Auto  
 (320)

**6320**

VERBA Y CORTESÍA: TELCEL S.A. DE C.V., LOS ANGELES TELECOMUNICACIONES S.A. DE C.V., TELCEL.

**EL  
GANADOR  
DE LA  
RECOMPENSA  
DE  
\$80,000  
DE ESTA  
SEMANA**

**Carolina  
Cámara  
Jardón  
Aguascalientes,  
Ags.**

Llama  
y participa  
porque cada  
semana  
aumenta  
**La  
Recompensa**  
01 900 849 5300  
ó  
01 900 849 5400

Sintoniza  
**Red W  
Interactiva®**  
en el  
**1530 AM**

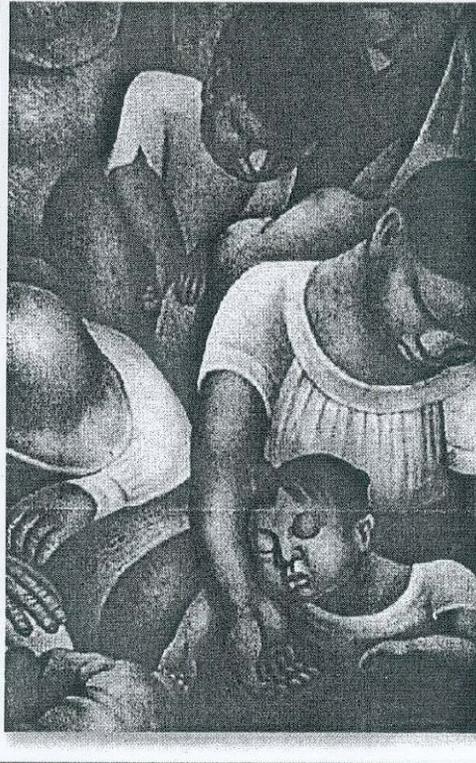
de tu radio,  
de lunes  
a viernes  
a las 9  
de la mañana,  
con repetición  
a las 8  
de la noche.



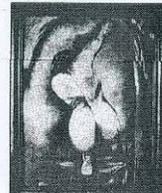
La tradición continúa...

# Los cuadros, de distinción d

Hay que tenerles ciertos cuidados para que se conserve  
buen estado; óleos y acuarelas deben limpiarse



## MÁS SOBRE EL TEMA



- No es conveniente pagar los posters a la pared con cinta adhesiva porque se desprende con el calor y se lleva el dibujo consigo.
- Para su limpieza puede utilizar un plumero, si posible, o una esponja de esponja para limpiar con suavidad y frotar suavemente.
- La limpieza de los cuadros debe hacerse por los dos lados. Por el lado posterior se recomienda limpiar con un trapo cada 15 días para que no deje señales en la pared.
- Si no quiere que sus cuadros estropeen los muros, se pueden hacer zonas de aire circulando alrededor de ellos en las partes traseras del cuadro. Colocando un papel de estraza por detrás un vidrio que al polvo logra pasarle hasta el cristal.
- También es necesario limpiar el polvo con un plumero o si se es posible, con un trapo.
- Si es posible, pero no es conveniente, se debe limpiar con un trapo de algodón.
- Los cuadros deben estar en un lugar seco y fresco.
- Los cuadros deben estar en un lugar seco y fresco.
- Los cuadros deben estar en un lugar seco y fresco.

## LOS EXPE

ALEJANDRO EN

## Aproveche el vestíbulo principal y ]

**P.** Tengo un espacio vacío en mi casa, el cual quisiera decorar. En el vestíbulo principal, cerca, con paredes en color beige y una ventana al final de todo. ¿Qué me recomiendan?

**R.** Primero, es importante que ubique el establo bajo el cual está decorada su casa, pues si es un espacio que recibe la vista principal de ésta, tiene que estar totalmente espejado con todos los detalles que adornan los interiores.

Al ser un pasillo también debe tomar en cuenta que el foco no es muy ancho, sino más bien angosto, por tanto, el uso de muebles demasiado exuberantes resulta algo muy difícil de llevar a cabo y es preferible buscar algo pequeño y discreto.

Para darle una función especial a ese lugar lo que puede hacer es poner un sillón para una sola persona. Hay unos sillones con diseños súper vanguardistas que tienen el respaldo muy alto y vienen en colores lisos que bien podría adecuar al color de los muros, por ejemplo, en color arena puede ser muy buena opción.

Ahora que ya tiene el sillón el punto es acomodarlo para que no lince sin chiste. Algo que puede servir muy bien para esta tarea es el colocar una lámpara de pie con algún diseño que le guste, pero si es importante que sea de pie para así estar al nivel del respaldo del sillón. Como idea sugerencia puede utilizar una mesa debajo de la lámpara para poder poner un libro o cualquier otra cosa y así aprovechar este espacio como zona de lectura.

Y  
el  
es  
algo  
que  
sint  
cual  
rinc  
C  
de  
terá  
mro  
de  
a  
E  
dar  
que  
sito

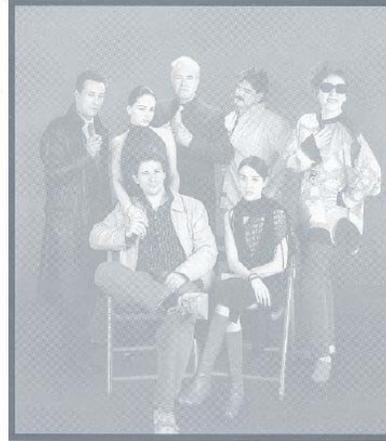
# LA RECOMPENSA<sup>®</sup>

Radionovela Interactiva



**Te invita**  
a que  
**conozcas**  
a sus  
**protagonistas.**

Miércoles 28 de noviembre, 11:00 a.m.



Te esperamos en la  
**MEGA**  
**COMERCIAL MEXICAN**

Av. San Jerónimo # 330  
Col. San Jerónimo Lidice  
(Centro Comercial  
San Jerónimo)

**PARTICIPA**  
tu puedes ser el próximo  
**GANADOR**  
Sintoniza el  
**1530 AM**  
de tu radio  
de lunes a viernes  
de 9 a 10 de la mañana.



Darren Hayes charlará hoy por internet con sus admiradores.

## Hace Chat con sus fans

**H**oy, Darren Hayes hará un chat especial para todos sus fans, donde hablará sobre la separación de Savage Garden y de su proyecto como solista, que será lanzado en el mes de marzo del 2002, con el título de 'Spin'.

El Chat se llevará a cabo a las 17:00 hrs. (hora de México) en el nuevo sitio de internet de Darren Hayes: <http://www.darrenhayes.com>. Darren Hayes gozó de gran popularidad a la cabeza de uno de los grupos internacionales más exitosos de los últimos años, con el que se presentó en concierto en México, con tres fechas totalmente agotadas.

## Busca W valores en radio

**POR JATZIRI SÁNCHEZ**

**F**alta poco para que, a casi dos meses de su presencia en el país, la Red W Interactiva realice su primer evento masivo, el cual, se llevará a cabo el próximo 13 de diciembre en el corazón de la Ciudad de México.

Eugenio Bernal Macouzet, presidente de la división radio de Grupo Pegaso, a su vez liderado por Alejandro Burillo Azcárraga, señaló que el ideal de la nueva cadena es recuperar los valores de la radio de antes y reunir a la familia con eventos nuevos, es decir, estructurados especialmente para el público.

"Por eso decimos que la tradición continúa. Lo que estamos haciendo es lo que hizo la radio y después se abandonó, es decir, generar sus propios artistas y temas.

"La gente anda en busca de cosas nuevas y, por lo tanto, crearemos eventos especiales para la radio, así que no sólo transmitiremos los que ya existen, sino que diseñaremos muchos especiales", dijo el ex presidente de Grupo Radiópolis.

Con el apoyo del Instituto de Cultura del Distrito Federal y a casi dos semanas de celebrarse la Navidad, el Zócalo será el anfitrión de un festín que reunirá a cantantes como el tenor Fernando de la Mora, Pablo Montero y a músicos como la Orquesta Filarmónica de México.

"Se ha conjuntado un elenco de primer nivel, el director artístico del evento es Fernando Lozano,



Fernando de la Mora forma parte del elenco.

Estarán la Orquesta Filarmónica de México, con más de 73 músicos, y actuarán Fernando de la Mora, en el área clásica, Guadalupe Pineda, Pablo Montero y Ana Bárbara, que darán un recorrido con los villancicos más bellos del mundo en un programa que durará aproximadamente una hora y media", comentó Bernal Macouzet.

De la mano de Eugenio Castillo y Pamela Cerveira, el especial navideño dará la bienvenida a todas las personas que deseen asistir, sin ningún costo.

Además, se emitirá a través de las emisoras de radio Red W Interactiva (1530 AM) y Stereo Rey (102.5 FM).

Con casi dos meses de su lanzamiento, la meta de Red W Interactiva es retomar los elementos de la radio antigua: generar sus propios artistas y ofrecerle al público eventos en vivo.

## El 13 de diciembre, Red W Interactiva hará concierto en el Zócalo



# ¡QUE TAL!

POR FERNANDA FAMILIAR

**FF:** *Qué mala canción, es pésima (risas)...*

**PA:** No no es cierto, no tiene nada que ver con el América por más que me gustaría, tiene que ver con el amor, que siempre te tienes que caer.

**FF:** *¿Muchas veces has dicho adiós?*

**PA:** Me he tenido que acostumbrar a decir adiós.



# México canta en Navidad.



*Fernando de la Mora*



*Guadalupe Pineda*



*Ana Bárbara*

*Mucho*

*Más...*

Red W Interactiva, el Instituto de Cultura de la Ciudad de México y MVS  
te invitan a celebrar esta tradición con grandes artistas acompañados por  
**La Nueva Filarmónica de México,**  
bajo la dirección del maestro **Fernando Lozano.**

Te esperamos el jueves  
**13 de diciembre** en el **Zócalo**  
a las 7:00 pm.

**Entrada libre.**



Instituto de Cultura  
de la Ciudad de México



La tradición continúa...