



**Universidad Nacional Autónoma de
México**

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

**Grupo Radio Centro frente a la
globalización**

**Tesis
que para obtener el título de
Licenciada en Ciencias de la Comunicación**

**Presenta:
Gabriela Villaseñor Becerra**



**Asesora:
Maestra Josefina Hernández Téllez**

Ciudad Universitaria 2005



Universidad Nacional
Autónoma de México



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, quienes me dieron la vida:

A mi papá a quien siempre he admirado tanto por su gran sabiduría.

A mi mamá por ser una gran mujer que motiva e impulsa a vivir.

A Manolo, mi padrino predilecto que siempre ha visto y ha dado todo por nosotros.

A mis hermanos, para que sigan adelante en su superación y conduzcan a sus hijos por el camino de su subsistencia.

Lulú y Luis

A mis cuñados, para que también guíen y enseñen a sus hijos a ser fuertes e inteligentes ante un futuro globalizado.

Helio, Jeanete, Miriam, Rosenda y Marita

A mis **mariposas del paraíso**, quiero decirles que tengo plena confianza en que van a obtener todo lo que se propongan porque sé que tienen la inteligencia para lograr lo que deseen; finalmente les pido que en un futuro vuelen y descubran el “país de las sombras largas” donde los vamos a estar esperando.

Itzel, Anyeh, Oscar, Aline, Bruno, Víctor y Raymundo

A mi esposo Ricardo, que llegó a iluminar mi vida, con todo mi amor y gratitud por su infinita paciencia, tolerancia, ayuda e impulso para acabar el presente trabajo, esperando que sea el motivo para emprender nuestro vuelo juntos.

Quiero agradecer a Josefina por ayudarme a encontrar la mejor ruta en medio de la encrucijada así como el de auxiliarme a lograr una de mis metas.

Deseo reconocer a Rosy, Luis Antonio, Eli, Paty y Héctor que colaboraron con su granito de arena para la terminación de esta investigación.

Agradezco a cada uno de ellos por brindarme todo su amor, apoyo, comprensión, paciencia y porque me impulsaron tanto durante el camino de elaboración.

Introducción		1
Capítulo I	Globalización	4
	1. La inversión extranjera en la radio mexicana	8
	2. Estrategias empresariales de Grupo Radio Centro	19
	A. Fusión	20
	B. Compraventa	21
	C. Joint venture (alianza estratégica)	22
Capítulo II	La corporativización en la radio	25
	1. La radiodifusora estadounidense: Chancellor Media Corporation	28
	A. Evergreen Media	29
	B. Chancellor Broadcasting	30
	C. Chancellor Media Corporation	32
	D. AMFM Inc.	33
	E. Clear Channel Communications Inc.	35
	2. La radiodifusora mexicana: Grupo Radio Centro	42
	A. Aproximación histórica	42
	B. Perfil corporativo de Grupo Radio Centro	49
	C. Estaciones de Grupo Radio Centro	51
	3. La otra radiodifusora mexicana Radiodifusión Red (Infored)	52
	A. Aproximación histórica	52
	B. Perfil corporativo	58
	a. Producciones Infored	59
	• Monitor	
	• Metropolitano	
	• Avance Metropolitano	
	• La Red Vial	
	• Red Acción Dominical	
	b. Servicios Infored	60
	• Monitor su contacto	
	• Monitor su solución	
	• Monitor su salud	
	• Asterisco Red (* RED)	
	C. Estaciones radiodifusión Red (Infored)	61
Capítulo III	Estrategias expansionistas de Grupo Radio Centro	63
	1. Grupo Radio Centro y Hefttel Broadcasting Co.	64

2.	Grupo Radio Centro y Radiodifusión Red (Infored)	67
A.	Grupo Radio Centro antes de la fusión con Radiodifusión Red (Infored): aspectos operacionales, de producto, forma de trabajo, alcances	81
B.	Grupo Radio Centro después de la fusión con Radiodifusión Red: aspectos operacionales, de producto, forma de trabajo, alcances	82
C.	Rompimiento de la relación entre Grupo Radio Centro y Radiodifusión Red (Infored)	86
a.	Grupo Radio Centro	86
b.	Infored	89
3.	Grupo Radio Centro y Chancellor Media Corporation	93
4.	Grupo Radio Centro y Televisa	97
Capítulo IV	Grupo Radio Centro frente a la globalización	101
1.	Aspecto económico	101
2.	Aspecto tecnológico	103
3.	Eficiencia empresarial	104
4.	Aspecto jurídico	105
5.	Aspecto de producto: Formatos radiofónicos	106
6.	Aspecto cultural	107
7.	Aspecto del público que escucha radio	108
8.	Grupo Radio Centro nuevos horizontes	109
Conclusiones		111
Anexos		
1.	Estructura Grupo Radio Centro 2002	112
2.	Estructura Grupo Radio Centro 2003	113
3.	Estructura Grupo Radio Centro 1993	114
4.	Estructura Grupo Radio Centro 1996	115
5.	Estructura Grupo Radio Centro 1999	116
6.	Estructura Grupo Radio Centro 2005	117
7.	Comparativo noticieros GRC y Grupo Monitor febrero 2005	118
8.	Comparativo noticieros GRC y Grupo Monitor abril 2005	119
9.	Empleados Grupo Radio Centro de 1983 al 2003	120
Bibliografía		121

Introducción

Como es bien sabido, en la última década del siglo XX se caracterizó como un periodo en el que, después de la guerra fría, empezó la formación de un solo mundo, revistiendo las características de mercado, donde ha sido significativo el papel que la empresa ha adquirido en ese proceso de unificación, ahora denominado globalización.

Hace unos años, las empresas tenían que contar sólo con sus esfuerzos individuales y aislados para desarrollar sus actividades, pero, conforme ha avanzado el tiempo, las empresas cada vez más numerosas han buscado asegurar su crecimiento o supervivencia, implementando nuevas estrategias que las lleven a ser más permanentes y productivas.

En ocasiones, han procurado el acercamiento de unas con otras de acuerdo a sus afinidades, intereses, situación de sus productos o servicios en el mercado, afirmándose el movimiento de estrechar vínculos entre ellas, buscando la forma de romper su aislamiento y eliminar el riesgo de su desaparición.

La concentración de empresas ha sido una característica propia y natural de ese desarrollo globalizador acentuado en los últimos años. La empresa busca racionalizar sus métodos productivos, deben hacer frente al engrandecimiento de los mercados; también se ven obligadas a reagrupar sus medios para reunir los capitales necesarios para su desenvolvimiento, que le permitan aumentar su tamaño, su capacidad y eliminar su competencia en puerta, bajo formas jurídicas diversas como la fusión, la adquisición, el join venture (alianzas estratégicas), entre otros.

México no ha estado exento de dicho proceso de globalización, el cual se acentuó en nuestro país en la década de los noventas. Por tal motivo, el presente trabajo de investigación tiene como objeto de estudio a una de las empresas de radio más importantes de México, que es Grupo Radio Centro.

En el primer capítulo, se proporciona un panorama de lo que es la globalización y cómo se da en nuestro país dicho proceso; también se habla un poco sobre la inversión extranjera en la radio mexicana; además, se exponen algunas de las estrategias que ha empleado Grupo Radio Centro, para expandirse nacional e internacionalmente y poder consolidarse como una gran empresa y poder hacer frente a la globalización.

En el segundo capítulo, se hace una breve aproximación histórica de cómo surge la corporativización, de igual manera se elabora un recuento histórico de dos de las empresas de radio más importantes en Estados Unidos (Chancellor Media y Clear Channel), donde se pueden observar cuáles han sido las estrategias expansionistas que han utilizado para convertirse en empresas transnacionales, las cuales son los modelos de las empresas mexicanas en este rubro.

Por otra parte, en este mismo capítulo también se plasma una breve cronología de Grupo Radio Centro y de Radiodifusión Red (Infored). Cabe mencionar, que se hace el estudio de las otras empresas, porque, de alguna manera, han influenciado en el proceso empresarial de Grupo Radio Centro.

En el tercer capítulo, se exponen cuatro casos de las estrategias expansionistas que ha utilizado Grupo Radio Centro para enfrentarse a la globalización. El primer caso, es el que se realizó con la empresa de Heftel Broadcasting Corporation; el segundo caso con Radiodifusión Red (Infored), aquí se detalla más el proceso entre ambas empresas; el tercer caso es con la empresa de Chancellor Media Corporation y, finalmente, el caso de Televisa.

En cada uno de los casos antes señalados se documentan las estrategias que utilizó GRC para expandirse nacional e internacionalmente, además de señalar cómo repercutió cada uno de estos casos en Grupo Radio Centro.

En el cuarto capítulo, se presenta un análisis de la forma en que Grupo Radio Centro hace frente a la Globalización, donde, se abarcan diferentes aspectos que caracterizan a este proceso económico.

Para finalizar, se exponen las conclusiones a las que se llegaron, en el presente trabajo de investigación.

Capítulo I Globalización

La gran mayoría de los autores coinciden al decir que el concepto de globalización tiene sus orígenes en los años setentas; que es un concepto que ha repercutido en todos los ámbitos de la vida social del hombre. Aunque es en el aspecto económico, donde se puede ver con mayor claridad el desarrollo y proceso de la globalización.

Para Thomas Friedman, la globalización es un proceso dinámico en marcha que conlleva, inexorablemente, a la integración de mercados, estados, tecnologías a un grado nunca antes visto, en la medida que posibilita a los individuos, corporaciones y a los propios estados a acercarse entre sí de manera rápida, profunda y económica.¹

Sin embargo, para tener una idea clara de lo que es la globalización es necesario, como diría el periodista soviético Dmitri Volkski,² “remontarnos a sus raíces, a la época que siguió a la derrota inflingida al nazismo alemán y al militarismo japonés”.

Añade que con lo que respecta a Estados Unidos, los sectores monopolistas se lucraron desmedidamente³ en la Segunda Guerra Mundial, y como resultado, creyeron posible imponer su dominio al mundo de entonces, devastado y extenuado por la contienda. Pero tropezaron con dos obstáculos: el poderío de la Unión Soviética y los anhelos de libertad de los pueblos fortalecidos en la lucha antifascista conjunta.

¹¹¹ Carlos Alberto Martínez Castillo, El impacto de la globalización en la regulación financiera en México, México, Porrúa, 2004, p. 42.

² Dmitri Volski, Neoglobalismo, amenaza para la humanidad, Agencia de Prensa de Nóvosti, Moscú, 1987, p. 6.

³ Los empresarios ante la gran escasez de productos (comida, construcción, refacciones, automóviles, de aeronáutica, entre otros) que produjo la Segunda Guerra, se aprovecharon de las circunstancias, se dieron a la tarea de crear, expandir y aumentar sus riquezas, produciendo lo necesario para ese momento.

Señala que sectores imperialistas de Estados Unidos no tuvieron más respuesta a estos procesos históricamente legítimos⁴ que el viejo cocktail “dinero y armas”. Se conocen los episodios que sucedieron después: la guerra fría contra los países socialistas, las guerras calientes en Corea en los años 50, en Vietnam en los años 60 y 70, las pretensiones de implantar una hegemonía norteamericana en otras muchas regiones del mundo.

Para este periodista soviético, Estados Unidos tenía un plan detallado para implantar su dominio en el mundo, en el aspecto militar, político, espiritual y sobretodo económico. En la práctica significaría lo siguiente:

- El monopolio en las tecnologías.
- El control sobre los más importantes recursos energéticos y minerales, que se hacen cada vez más deficitarios.
- La posibilidad de explotar, sin obstáculos, las regiones en que las ganancias son jugosas y la mano de obra barata.
- El derecho a regir los destinos de las multitudes.

Podemos decir, que estos son parte de los lineamientos del proceso de globalización, donde los países más desarrollados luchan por el control, el acaparamiento económico y el poder. Por lo tanto, las grandes corporaciones transnacionales buscan explotar a los países que cuenten con grandes recursos naturales además de mucha gente que pueda trabajar a un costo mas bajo, como los países que se encuentran en vías de desarrollo, los países del Tercer Mundo.

Someten, principalmente, a aquellos países que tengan una gran deuda externa, la cual deben a los bancos privados y a los órganos financieros internacionales. Los bancos aumentan la tasa de interés, con lo cual aumenta el crédito que produce la deuda.

⁴ Cuando se habla de procesos históricos, entenderlos como aquellos países que buscaban defender sus propios ideales tanto políticos, económicos como culturales, llámense comunistas, progresistas, socialistas o cualquier otra ideología diferente a los ojos estadounidenses, aquellos que representaban una amenaza para sus intereses y para su país.

Volski se remite al semanario *'La vie Francaise'*, donde se lee: "El sistema mundial es gobernado, por un complejo íntegro de organizaciones internacionales, cuyos dirigentes son mutuamente sustituibles que se reparten el control de grandes zonas geográficas y los dos pilares de la cooperación e integración capitalista internacional son el Fondo Monetario Internacional y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento; teniendo como filiales suyas al Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, la Asociación Internacional para el Desarrollo, la Corporación Financiera Internacional, así como los bancos regionales, esto es el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Africano de Desarrollo".⁵

Para el doctor Carlos Alberto Martínez Castillo, la globalización es una ideología que promueve la idea básica de que todas las naciones del orbe encaminen la liberación de sus economías, fomenten el intercambio de bienes y servicios, que se abran a procesos democráticos y adquieran un patrón de vida cultural semejante al de las culturas occidentales.

Añade, que es importante mencionar que en el mundo de la globalización no existen ideologías nuevas. Lo que se propone en materia ideológica es llevar las teorías clásicas (liberalismo, keynesianismo, mercantilismo y populismo), especialmente las económicas, al ámbito mundial, es decir, tomar las ideas tradicionales y trasladarlas a la idea de la existencia de un solo proceso económico universal, válido para todas las naciones.⁶

La globalización es pues un proceso social que repercute en todos los ámbitos de la vida de los hombres, económicamente, políticamente, jurídicamente y culturalmente.

El doctor Carlos Alberto Martínez, añade que México no ha estado exento en este proceso; en la primera década de los setentas el modelo se fundamentaba en

⁵ Dmitri Volski, Op. Cit., p. 22.

⁶ Carlos Alberto Martínez Castillo, Op. Cit., p. 56.

la idea de que el desarrollo nacional debía considerar la dependencia que tenía el país con el exterior, basado en un contexto de excesiva liquidez internacional y de políticas macroeconómicas expansivas, lo que generó un brusco endeudamiento en el país.

El Dr. Martínez, continua expresando, que durante la segunda década de los setentas y principios de los ochentas (1976-1982) la idea era sustituir todas las importaciones del país, cerrar el comercio internacional y fomentar la industria nacional, particularmente la petrolera. Desafortunadamente para México, el precio del petróleo internacional cayó a menos de la mitad de su precio establecido, por lo que las consecuencias para la economía fueron devastadoras.

Manifiesta que el nuevo gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988) decidió incorporar a México en los principios de crecimiento nacional a los que tienen las naciones desarrolladas, que son los principios de la globalización; por lo que se inició una reestructuración de la economía que consistió en pasar de un modelo de desarrollo que se conoce de sustitución de importaciones a uno caracterizado por la liberación económica y la apertura comercial.⁷

Para el doctor Martínez, México incursiona en este proceso de globalización de manera forzosa y tardíamente, como consecuencia de la excesiva deuda externa, ya que los países industrializados presionaron a los países con gran deuda externa a abrirse al comercio y a la inversión internacional.

Agrega, que por tal motivo, la economía mexicana inició una rápida apertura comercial que se encuadró en una economía internacional en la que los flujos de inversión directa se caracterizan por un creciente intercambio de productos entre filiales de una misma compañía multinacional ubicada en distintos países, por lo que la oportunidad para que cada vez un mayor número de esas compañías iniciara operaciones en el país provocó que se cambiara la naturaleza de las

⁷ Ibidem, p. 66.

transacciones tradicionales y la lógica fundamental de los movimientos de bienes, servicios y capital.

El Dr. Martínez, dice que la transición de una economía cerrada con amplia intervención del Estado a una economía abierta, con escasa intervención estatal, ha dado lugar a que se disminuyan de forma considerable los trámites y requisitos burocráticos para operar negocios en México, así como el adelgazamiento de la legislación⁸ aplicable al mundo de los negocios y la participación del gobierno en empresas productoras de bienes y servicios.

Como consecuencia de lo anterior, en la década de los noventa es cuando la globalización tuvo una aceleración vertiginosa en nuestro país, al darse una oleada de fusiones y adquisiciones de empresas de todo tipo así como la firma de tratados de libre comercio con otros países, ofreciéndoles la abundante oferta de mano de obra barata.

Como se ha podido ver de manera general, el proceso de globalización en nuestro país se ha dado de una manera forzada, sin embargo, vale la pena poner atención en un aspecto concreto como lo es la radiodifusión, donde la gran influencia y dependencia que tiene con la inversión extranjera, más concretamente la de Estados Unidos, se ha dado de forma más natural y desde sus orígenes, como consecuencia histórica de la falta de control por parte del Estado en este rubro, como se muestra en el apartado siguiente.

1. La inversión extranjera en la radio mexicana

La inversión extranjera constituye al ahorro canalizado en servicios financieros que busca reproducirse en distintos lugares del mundo. Este concepto

⁸ El Dr. Carlos Alberto Martínez cuando habla del adelgazamiento de la legislación, se refiere a la adecuación de leyes y normas, donde se permitía mayor accesibilidad al comercio a través de la aprobación de los Tratados de Libre Comercio, principalmente. El país debía crear nuevas políticas de apertura comercial.

va ligado a las empresas transnacionales que canalizan el ahorro de distintos ciudadanos y empresas a la producción de mercancías o servicios en países que ofrezcan las mejores condiciones de rentabilidad, seguridad jurídica y repartición de utilidad.⁹

Vale la pena indicar, que la empresa internacional es el instrumento más importante de la inversión extranjera, porque representa un factor de poder en las relaciones internacionales y su actividad produce una gama de efectos económicos y políticos tanto en el país anfitrión como en el de origen.

Para hablar sobre los inicios de la radio en México, es necesario verla en su contexto histórico, social, geográfico, económico, político y cultural.

Cuando la radio surge en México el país, tenía aún los estragos de la Independencia, de la Reforma y de la Revolución Mexicana. Se daban todavía las luchas por el poder entre liberales y conservadores; por esta misma razón, las personas que lograban llegar al poder no duraban mucho tiempo, reflejando así, la gran inestabilidad que había en el país.

En cuanto al aspecto económico, el país se encontraba en una situación totalmente desfavorable. Con tantas guerras internas y externas México quedó sin recursos, viéndose en la necesidad de pedir apoyo en el exterior. Por un lado, los liberales se lo pedían a su vecino Estados Unidos y los conservadores aún miraban a España como salvador. Es importante resaltar, que desde la dictadura de Porfirio Díaz el capital extranjero ya estaba en territorio mexicano.

Socialmente, México venía del porfiriato, donde predominaban dos clases sociales los gobernantes (clero, peninsulares, criollos y extranjeros) y los gobernados (indígenas, mestizos, africanos, asiáticos). Dicen algunos historiadores que era de tipo feudal pero con la Independencia de México surge una gran

⁹ Laura Hernández Ramírez, Comercialización Internacional de los servicios en México, México, McGrawhill, 1998, p. 18.

división de clases sociales, nace la burguesía, la cual, con el tiempo, será una clase con poder económico y político.

Los mexicanos estaban cansados de luchar con ellos mismos y con los extranjeros; estaban hartos de la vida que llevaban: de trabajos forzados, de sumisión, de no tener tierra propia que cosechar, de ser los sirvientes del otro.

De acuerdo a la información obtenida se puede observar que fue la Monarquía española la que permitió por primera vez la intervención de Estados Unidos a nuestro país, teniendo como objetivo principal el territorio mexicano, cuando Estados Unidos adquiere Luisiana en 1803. Los norteamericanos seguirían luchando por expandir su territorio hasta conseguir, con el tratado de Guadalupe-Hidalgo las dos terceras partes del país, en 1848,¹⁰ y en el último gobierno de Santa Anna con el Tratado de Mesilla en 1853, James Gadsden, enviado norteamericano a México, consiguió comprar para su gobierno el territorio de la Mesilla. Con él se define la frontera entre los dos países.¹¹

La dependencia política con los norteamericanos se consolidó después de la Revolución Mexicana, cuando el Presidente mexicano Álvaro Obregón necesitó del apoyo estadounidense para poder legitimar su poder en el gobierno, viéndose en la necesidad de viajar a Estados Unidos para negociarla,¹² ésta tradición de legitimización, continúa hasta nuestros días.

La sumisión con Estados Unidos no sólo fue política sino que también fue económica, México se había quedado sin dinero y buscaba el capital extranjero para poder proseguir después de guerras internas y externas. Terminados los movimientos armados y la Primera Guerra Mundial, el capital norteamericano desplazó al europeo.

¹⁰ Historia de México, Salvat Mexicana Ediciones, S.A. de C.V. Tomo 13, pp. 2910, 2914, 2922.

¹¹ Álvaro Matute, México en el siglo XIX, Lecturas Universitarias 12, UNAM, 1984, p. 473.

¹² La Dra. Fernández lo menciona: "... justamente cuando Obregón negoció su reconocimiento de su gobierno de mayo a agosto de 1923". Fátima Fernández Christlieb, Los Medios de Comunicación Masiva en México, México, Juan Pablos Editor, 1982, p. 90.

Debemos de considerar que muchos acontecimientos históricos, sociales, económicos, culturales, políticos y tecnológicos relevantes se dan primero en Estados Unidos y desafortunadamente, en nuestro país llegan tardíamente, tales como:

- En 1776 la Declaración de Independencia en Norteamérica, en tanto que en México se inicia en 1810, es consumada en 1821 y hasta 1836 España la reconoce.
- En 1777, Primera Constitución de Estados Unidos y en México se promulgó en 1814 con la de Apatzingán, y se aplica en 1824 con Guadalupe Victoria cuando se establece la República Federal.
- Se concede el voto de la mujer en Estados Unidos en 1920 y en México hasta 1953.¹³
- En 1922, en Estados Unidos, funcionaban 400 mil aparatos receptores y el gobierno había extendido 254 permisos para llevar a cabo transmisiones radiofónicas comerciales; mientras que en México había solamente tres emisoras de radio experimentales.¹⁴
- En 1950, en Estados Unidos existían 10, 500, 000 receptores de televisión fabricados por las mismas corporaciones que controlaban la radio mexicana así como países latinoamericanos: las cadenas NBC y CBS; mientras, en México la televisión se inaugura oficialmente.¹⁵

El año de 1921 es histórico en nuestro país, en primer lugar porque se conmemoraban los cien años de la consumación de la independencia nacional y en segundo lugar porque se considera este año como el despegue de la radio en México. Ese año dejaría huella en un México que apenas se asomaba a la modernidad, pues aún era un país de telégrafos y ferrocarriles, con pocos autos y unos cuantos anuncios de neón.

¹³ Historia de México, Salvat Mexicana Ediciones, S.A. de C.V. Tomo 13, pp. 2910, 2914, 2918, 2934, 2938.

¹⁴ Alma Rosa Alva de la Selva y José Guadalupe Martínez García, Y se hizo la radio. Los primeros días de la radio en México 1921-1945, México, CIRT- MVS Comunicaciones –Lindero Ediciones, S.A. de C.V. 2001, p. 21.

¹⁵ Fátima Fernández Christlieb, Los Medios de Comunicación Masiva en México, Op Cit., p. 97.

De igual forma que ocurre en el resto del mundo, la radio llega a México con una gran oleada de radios experimentales; por tal motivo, han sido muy reñidas las disputas entre el norte y el centro del país para determinar quién es el pionero de la radio en México. Sin embargo, es más importante investigar a los dueños e indagar cuáles son sus intereses por impulsar a esta nueva industria.

Para los actuales industriales de la radio, atribuyen como pionero de la radio en México al ingeniero Constantino de Tárnava, originario de Monterrey, Nuevo León quien, desde 1919, comenzó con una radio experimental a la que denominó TND (Tárnava-Notre-Dame). El nombre surgió porque Tárnava había estudiado en la Universidad de Notre Dame, en Estados Unidos.

Es hasta el 9 octubre de 1921, que logró transmitir ya con normalidad y en un horario establecido; es decir, estrenó el espacio radioeléctrico¹⁶ con el primer programa “vivo de estudio”, porque él fue el locutor, él armó el transmisor, él acondicionó los micrófonos, él contrató a los artistas y elaboró el programa. Por lo tanto, se le considera como pionero de la radio comercial.¹⁷

Fue hasta 1923, cuando el gobierno de Álvaro Obregón le otorgó el permiso para transmitir, al tiempo que fue adquirida por Jesús Quintanilla, de Monterrey.¹⁸

Es importante marcar la importancia que tiene Monterrey para el desarrollo de la radiodifusión mexicana; principalmente, porque es de aquí donde han surgido los grandes protagonistas de la radio, además por su proximidad con Estados Unidos que le permite tener una influencia directa de este país, tanto cultural como tecnológicamente.

¹⁶ Radioeléctrico: radio es una palabra derivada del latín ‘radio’, que significa despedir luz, irradiar luz y desde el punto de vista de la física es el término general que se aplica al uso de las ondas radioeléctricas para la propagación y recepción de sonidos. Enciclopedia Salvat Diccionario, España, Salvat editores, 1976, Tomo 10, p. 2793 y 2795.

¹⁷ Alma Rosa Alva de la Selva y José Guadalupe Martínez García, Y se hizo la radio. Los primeros días de la radio en México 1921-1945, Op Cit.; p. 17 y 19.

¹⁸ Romeo Figueroa, ¡Qué onda con la radio!, México, Alhambra Mexicana, 1997, p. 41.

En el momento en que se lograron las primeras emisiones radiofónicas en México, el grupo sonorense¹⁹ se ocupó por una parte de legitimar al movimiento que causó la muerte de Carranza y, por otra parte, el inicio de la reconstrucción económica del país, estableciendo nuevas alianzas con la burguesía financiera del porfiriato, así como con las potencias extranjeras afectadas por la Carta Magna.²⁰

El surgimiento de la radio sorprendió al Estado mexicano sin una política definida ni un proyecto propio en la materia. Sin embargo, el gobierno obregonista no tardó en tomar cartas en el asunto y se decidió a impulsar un sistema de radiodifusión mixto, en el cual el Estado debería tener a su cargo estaciones que presentaran servicios noticiosos, de información meteorológica, que transmitieran propaganda oficial, y por parte de los radiodifusores privados estaciones que proporcionaran noticias y conciertos, con la posibilidad de obtener ingresos a través de la emisión de anuncios comerciales intercalados en la programación.²¹ Sin embargo, el intento fue fallido.

En cuanto a la representación que ha tenido el gobierno en los medios electrónicos desde sus orígenes, ha sido secundaria con respecto al capital privado; aunque el gobierno hace algunos intentos por hacerse presente e incursionar con estaciones radiofónicas, tal es el caso, del Secretario de Relaciones Exteriores Alberto J. Pani, que en 1923, por orden gubernamental mandó a instalar una emisora de corta vida.²²

La maestra Alma Rosa Alva de la Selva dice que es en los años veinte comienzan a trazarse los lineamientos de la radio mexicana, cuando los particulares deciden invertir en una rama en la que el Estado no tiene control ni

¹⁹ El Grupo Sonorense estaba conformado por los seguidores de Álvaro Obregón, Plutarco Elías Calles y otros. www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicidgb/bole/fulltext/vollll2/endean.pdf 1/8/05

²⁰ Fátima Fernández Christlieb, Los Medios de Comunicación Masiva en México, Op. Cit., p. 88.

²¹ Alma Rosa Alva de la Selva y José Guadalupe Martínez García, Y se hizo la radio. Los primeros días de la radio en México 1921-1945, Op Cit., p. 20.

²² Fátima Fernández Christlieb, Los Medios de Comunicación Masiva en México, Op. Cit. p. 90.

participación, comenzando a defender la primacía de sus emisiones sobre las gubernamentales.²³

Una de las razones por las cuales el Estado no participó en el control de la radio en México, desde sus orígenes, fue, simplemente, porque el Estado mismo no estaba bien establecido en nuestro país, pasaba por una lucha interna entre conservadores y liberales, aunada a las invasiones extranjeras; realmente, se vivía una gran inestabilidad. Su atención la tenía dirigida hacia otros intereses.

La compañía Cigarrera El Buen Tono, empresa fundada en 1875 por el francés Ernesto Pugibet, en 1910 llega a ser una de las cincuenta empresas más importantes del país, con un capital de 6.500 millones de pesos. En ese año, su Consejo de Administración lo integraban: Manuel González Cossío, Secretario de Guerra; Porfirio Díaz Jr.; Julio Limantour; Roberto Núñez, Subsecretario de Hacienda; los abogados Rafael Dondé e Indalecio Sánchez Gavito, así como los empresarios franceses Enrique Tron y Ernesto Pugibet.

La Cigarrera El Buen Tono es una empresa financiada desde París por la Société Financière pour L'industrie au Mexique, fundada por el francés León Signoret, accionista inicial, a su vez, de la Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey. La Société Financière posee en 1910 un capital de 5 millones de francos y está presidida por Eduardo Noetzlin, fundador del Banco Franco Egipcio y cofundador del Banco Nacional de México. Otras empresas mexicanas en las que, a su vez, invierte esta sociedad parisina son: Cervecería Moctezuma, Compañía Nacional de Dinamita y Explosivos, Banco de Londres y México, Compañía Industrial de Orizaba.²⁴

Tárnava, radiodifusor pionero de la Ciudad de Monterrey, hijo del señor Constantino de Tárnava –primer tesorero de la Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, según consta en su escritura constitutiva fechada el 7 de

²³ Alma Rosa Alva de la Selva, Radio e ideología, México, Ediciones El Caballito, 1982, p. 41.

²⁴ Fátima Fernández Christlieb, Los Medios de Comunicación Masiva en México, Op. Cit., p. 91.

mayo de 1900- resulta elegido para desempeñar el cargo por el señor León Signoret, socio fundador de la Fundidora y de la Société Financière pour L'industrie au Mexique.

Años después, en 1913, el señor Constantino de Tárnava pasa a ser socio industrial de la firma Patricio Milmo e Hijos Sucesores que, según su escritura constitutiva de fecha 30 de junio de 1899, se acredita como casa bancaria y sociedad mercantil en nombre colectivo, siendo sus socios: Sara V. Milmo de Nelly; Prudencia V. Milmo de Radziwill; Leonor V. Milmo; Eugenio Nelly (accionista fundador de Cía. Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey), y Alberto Radziwill.

Constantino de Tárnava tiene derecho, como socio industrial, al 5 por ciento de las utilidades de la firma de Patricio Milmo, en la que trabajará todavía hasta el año de 1926, cuando Emilio Azcárraga Vidaurreta está ya casado con Laura V. Milmo hija del inglés Patricio V. Milmo.²⁵

Patricio Milmo e Hijos Sucesores opera, fundamentalmente, como casa bancaria y mantiene inversiones en otras compañías dedicadas a la misma actividad, en empresas ferroviarias y mineras... al igual que otras muchas empresas alcanzan su auge económico en la última década del porfiriato, ya que se dedican a las actividades más lucrativas de la época.

Ante el movimiento armado de 1910 y sus consecuentes innovaciones jurídicas,²⁶ se ven obligadas a retraer; momentáneamente; sus inversiones de estas fuentes tradicionales de acumulación de capital para invertir en otras nuevas (como el caso de la industria radiofónica) y volver después a las antiguas, ajustándose a la legislación callista.

²⁵ Ibidem, p. 92 y 93.

²⁶ Con la Revolución de 1910 se les quita poder económico, territorial y político a los extranjeros, con este movimiento armado se llevan a cabo modificaciones jurídicas donde se excluye a los extranjeros de sus posesiones y poder que tenían sobre México. Se ve más claramente en la Constitución de 1917.

Los bancos donde Milmo adquiere acciones son: Compañía Bancaria de París y México (dueño de 250 acciones); Banco de Durango (150 acciones); Banco Jalisco (145 acciones) y Banco de la Laguna (1000 acciones). Los tres últimos bancos mencionados se encuentran en 1910 entre las 170 empresas mayores de México. El Banco Jalisco tiene un capital francés mayoritario y el Banco de la Laguna, fundado en 1908, una participación preponderantemente norteamericana.

En ferrocarriles, Milmo participa con 410 acciones en el F.C. de Matehuala. En minería se asocia a la Compañía Company, como copropietario de numerosos predios destinados a la explotación del subsuelo. En la industria jabonera participa con 402 acciones en una de las mayores fábricas del país: la Jabonera de la Laguna, establecida en Torreón en el año de 1900.²⁷

Desde 1895, se evidencia el interés de Milmo por la explotación del subsuelo en el norte de la República. Firma contratos con el gobierno del estado de Coahuila para explotar fundos y ejidos, con derecho exclusivo sobre el subsuelo.

Más tarde, entra en negociaciones con la Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, de la que es accionista para arrendarle sus haciendas Álamo y Encinas, ubicadas en Villa Juárez, Monclava y Coahuila, bajo la obligación de pagar por cada tonelada métrica de carbón así como por el producto de cada pozo petrolero.

Dos décadas después, las mismas haciendas serán explotadas por la Richmon Petroleum Company of Mexico, S.A., según contrato celebrado entre el representante de la compañía petrolera norteamericana y Emilio Azcárraga Vidaurreta, en representación de su esposa Laura V. Milmo, así como por familiares de Patricio V. Milmo.²⁸

²⁷ Ibidem, p. 93.

²⁸ Ibidem, p. 94.

Emilio Azcárraga Vidaurreta nació en Tampico, Tamps., en 1895. Estudió la primaria en Piedras Negras, Coah., y fue justamente el norte de la República Mexicana, su ámbito de acción durante su primera juventud. Se casó con Laura Milmo, hija del inglés Patricio V. Milmo y nieta de James F. Milmo, accionista mayoritario del Milmo National Bank of Laredo. La familia de su mujer poseía empresas e inversiones en industrias ubicadas en los estados de Nuevo León, Coahuila, Durango y Tamaulipas.

Nacido en este último estado, Azcárraga elige la capital para instalarse, primero, como empleado de la compañía disquera Mexico Music Co., filial de la RCA para después convertir a ésta en accionista de su primera estación radiofónica: la XEW.²⁹

Durante la década de los años treinta, Azcárraga establece relación con dos cadenas radiofónicas norteamericanas la NBC y la CBS, a las cuales afilia respectivamente a la XEW y a la XEQ, colocando a estas emisoras mexicanas como cabezas, a su vez, de dos cadenas nacionales distintas. Este operativo tenía que realizarse, necesariamente, desde la capital de la República. A principios de la década siguiente, en 1941, funda Radio Programas de México, cadena que para 1945 posee 38 estaciones latinoamericanas afiliadas en once países distintos.³⁰

La Radio Corporation of America (RCA), Westinghouse, Marconi y General Electric invaden el nuevo mercado de la radiofonía. General Electric adquiere la participación británica que existía en Marconi y forma una nueva empresa: la Radio Corporation of America (RCA) que consigue para sí las patentes más importantes. Desde el inicio de la década de los veinte, opera en México una filial de la RCA: The Mexico Music Co., dedicada a la venta de fonógrafos y discos; en ella trabajó Emilio Azcárraga Vidaurreta en 1925.

²⁹ Fátima Fernández Christlieb, La Radio Mexicana Centro y Regiones, México, Juan Pablos Editor, 1997, p. 36.

³⁰ *Ibidem*, p. 37.

El atraso radiofónico de México respecto al estado de la radiodifusión comercial en los Estados Unidos, representa un problema de mercado para la RCA. En nuestro país puede vender sólo discos y fonógrafos y escasos receptores de radio, ya que apenas existen incipientes emisoras no instaladas a manera de negocio.

Hace falta fomentar la instalación de estaciones radiofónicas comerciales. Por lo que, la XEW tiene como accionista mayoritario a la compañía Mexico Music Co., además de pertenecer a la cadena National Broadcasting Corporation (NBC), división radiofónica de la corporación RCA.³¹

Como se ha visto, los dueños de las empresas que impulsan a la radiodifusión en México son extranjeros y es importante señalar que su capital lo adquieren desde el gobierno de Porfirio Díaz, como por ejemplo: la Cigarrera El Buen Tono, la familia Milmo, entre los más importantes.

Los mexicanos, después de tantas luchas armadas por recuperar el control y el poder de México, se logra, jurídicamente, despojar a los extranjeros de sus inversiones en nuestro país; por tal razón, el capital extranjero invierte en la industria donde el Estado no tiene control: la radiodifusión; y México, no tarda en trasladar las ideas norteamericanas a nuestro país, desde entonces, los mexicanos que tuvieron estudios en Estados Unidos principalmente, trajeron a nuestro país las ideas, las tecnologías, las técnicas, las formas operativas, entre otras cosas.

Un ejemplo inmediato de trasladar la ideas norteamericanas a nuestro país, es el sistema utilizado en la radio mexicana, Francisco de Anda señala que, desde un principio, México usó el mismo sistema de radiodifusión que Estados Unidos, el cual es: la explotación privada y de la operación por personas individuales o compañías, instituciones educativas ó religiosas o cooperativas, sujetas a las limitaciones de las normas y leyes correspondientes. Este sistema está financiado por la venta de espacio publicitario, por donativos o por medio de impuestos...³²

³¹ Fátima Fernández Christlieb, Los Medios de Comunicación Masiva en México, Op. Cit., p. 95.

³² Francisco de Anda y Ramos, La radio, el despertar del gigante, México, Trillas, 1997, p. 74.

inmediatamente inclinado al sistema comercial basado en permisos o concesiones.³³

De esta forma, las empresas extranjeras fueron tomando un papel preponderante en la radio mexicana, y aún lo siguen haciendo pero de diferente manera. Desde finales de los ochentas y principios de los noventas, lo realizan mediante contratos en donde buscan la compra de acciones y continuar influyendo en los formatos, en la operación, así como el tener una dependencia tecnológica, consiguiendo por éste último aspecto una fuente de ingreso asegurada al proporcionarle los aparatos de transmisión.

Dichas estrategias que han utilizado las empresas para globalizarse³⁴ han sido las fusiones, las adquisiciones, las alianzas estratégicas (joint venture) además de la colocación de acciones u otros instrumentos financieros en los mercados de valores foráneos y la creación de redes para la distribución de productos mediante los cuales se atraen capitales; en el próximo apartado se verán las definiciones de algunas de estas estrategias, principalmente aquellas que utilizó Grupo Radio Centro para expandirse.

2. Estrategias empresariales de Grupo Radio Centro

Es importante para el presente trabajo tener claros algunos conceptos que se emplean aquí, debido a que en la información obtenida se pudo observar que se utilizan conceptos como fusión, absorción, alianzas estratégicas (joint venture), adquisición, compraventa, asociación, y que, dependiendo del contexto en que se utilicen, se pueden enfocar desde diferentes perspectivas tales como económicas, jurídicas o desde el punto de vista de los medios de comunicación. Con esto se

³³Ibidem, p. 75.

³⁴ Las empresas para integrarse a la globalización, requieren necesariamente adecuarse a las nuevas formas económicas, laborales, tecnológicas, jurídicas, etc. Globalización, entendida como un proceso de integración de mercados, estados, tecnologías, culturales, sociales, políticos, etc.

quiere decir, que los autores adaptan los conceptos o los utilizan como sinónimos y no siempre tienen el mismo significado.

Por tal motivo, se presenta a continuación la definición de las estrategias que ha utilizado Grupo Radio Centro, pero desde el punto de vista jurídico, porque cuando una empresa está interesada en expandirse nacional o internacionalmente requiere, necesariamente, celebrar un contrato con otra empresa, mediante el cual, y de acuerdo a sus intereses, pueda conseguir sus objetivos; dicho contrato se tiene que elaborar bajo las normas jurídicas que rigen el país en el que actúan.

A. Fusión

De acuerdo a Luis Muñoz, en su libro de *Derecho Mercantil*, la fusión consiste en la unión de intereses que antes estaban separados. La fusión se refiere a la mezcla de sociedades, quiere decir que, jurídicamente, cuando varias sociedades se unen por medio de la compenetración y unidad de organización jurídica, para la consecución de determinados fines sociales.

Añade que existen dos tipos de fusión: por integración y por absorción. La primera, sucede cuando se fusionan varias sociedades y cada una de ellas pierde su personalidad; esto es, desaparece en aras de la integración de una nueva y, la segunda, se da cuando una empresa grande absorbe a una más pequeña, también conocida como fusión por incorporación.

La fusión puede obedecer a motivos de muy diversa índole: económicos, financieros, legales, etc.³⁵

Por su parte, el profesor Oscar Vázquez del Mercado en su libro *Asambleas y fusión de sociedades mercantiles* manifiesta, que existen diferentes opiniones del

³⁵ Luis Muñoz, *Derecho Mercantil*, México, D.F. Librería Herrero, 1952, Tomo II, p. 133.

concepto de Fusión; por un lado, hay quienes dicen que la fusión es la unión de dos o más empresas para formar una sola.

Agrega, que hay autores que la definen como un negocio corporativo en virtud del cual se opera la sucesión universal de una sociedad en el patrimonio de otra o de varias sociedades que se extinguen; con la entrega normal, pero no esencial, de cuotas o acciones del ente que sucede,³⁶ a los socios de la sociedad que se extingue. Otros autores señalan que en la fusión puede celebrarse entre sociedades que tengan o no la misma forma u objeto.

En términos generales, se puede concluir que por fusión debe de entenderse la reunión de dos o más patrimonios sociales, cuyos titulares desaparecen para dar nacimiento a uno nuevo, o cuando sobrevive un titular éste absorbe el patrimonio de todos y cada uno de los demás; en ambos casos, el ente está formado por los mismos socios que constituían los entes anteriores y aquellos en su caso, reciben nuevos títulos en sustitución de los que poseían.³⁷

Una de las características de la fusión, es la compenetración de varios organismos económicos en uno solo, compenetración que, necesariamente, lleva consigo la pérdida de la individualidad de las empresas particulares. Se entiende, pérdida de la individualidad económica, esto es, completa sujeción de las empresas particulares a la voluntad de un solo empresario.

B. Compraventa

La compraventa es un contrato que permite satisfacer una importante exigencia económica, la de adquirir en propiedad un bien y la de recibir por él su valor. Habrá compraventa cuando uno de los contratantes se obligue a transferir la

³⁶ Ente, en esta parte, es utilizado como un término legal para referirse a personas jurídicas sujetos de derechos y obligaciones, en este caso, a una sociedad o sociedades.

³⁷ Oscar Vázquez del Mercado, Asambleas y fusión de sociedades mercantiles, México, Porrúa, 1976, p. 285.

propiedad de una cosa o de un derecho y, el otro, a su vez, se obliga a pagar por él un precio cierto y en dinero.³⁸

C. Joint venture (alianza estratégica)

De acuerdo con Javier Arce Gargollo,³⁹ el contrato de joint venture es importado del derecho anglosajón y de la práctica de negocios en Estados Unidos, se utiliza en México y en otros países para conjuntar intereses de partes, casi siempre de distinta nacionalidad.

El término “joint” se traduce como: asociado, copartícipe, conjunto, colectivo, mancomunado; la palabra “venture” significa riesgo, aventura, ventura. En forma unida, “joint venture” se entiende como riesgo colectivo, empresa colectiva, sociedad en participación, empresa común. El “joint venture” supone la participación de dos o más socios en un negocio o sociedad común, que implica un riesgo en el que las partes interesadas pretenden obtener utilidades, sin dejar de considerar la posibilidad de pérdidas.

Javier Arce Gargollo añade que en la práctica se utiliza el término “joint venture”, para el contrato y la sociedad, por la ausencia de otro vocablo en español que resulte satisfactorio y que comprenda todo el fenómeno.

Este autor en su libro señala que las sociedades llamadas “joint venture” tienen, en casi todos los casos, socios de distinta nacionalidad y se utilizan, generalmente, como instrumentos para participar conjuntamente en negocios. El socio extranjero utiliza esta figura para hacer negocios en un país distinto al de su nacionalidad. La sociedad “joint venture” se constituye en el país y bajo las leyes del socio nacional o local.

³⁸ Ibidem, p. 145.

³⁹ Javier Arce Gargollo, Contratos Mercantiles Atípicos, México, Trillas, 1985, pp.195 a 205.

Javier Arce menciona que el “joint venture” se produce por diversos factores, como el arreglo de socios para crear empresas y generar negocios fuera del territorio de uno de ellos, los cuales, desde el punto de vista del socio extranjero, son los siguientes: el deseo de enfrentar nuevos mercados, la necesidad de ajustarse a las medidas económicas nacionalistas del país extraño, las necesidades de materia prima para el socio extranjero, el deseo e interés de compartir el riesgo económico de los nuevos negocios y aprovechar la experiencia y conocimientos del socio local en su medio, tener una base para exportar en la región y vender tecnología al socio local.

Como ventajas del socio nacional, se pueden señalar: la obtención de nuevos productos, la de conseguir una tecnología más avanzada y tener una inversión extranjera que incremente el capital necesario para el negocio compartido; la compra de materias primas y maquinaria a precios más bajos; la generación de otros negocios, la capacitación y aprendizaje de técnicas más avanzadas en todos los campos de la empresa; la posibilidad de exportar y otros. El costo es la parte de la utilidad que le corresponde al socio extranjero y, en ocasiones, la pérdida del control en el manejo del negocio.

El contrato “joint venture” es aquél por el que dos o más partes se obligan, dentro de un plazo, a constituir una o varias sociedades; a participar conjuntamente en una sociedad, negocio o empresa existente, y a celebrar otros actos jurídicos relacionados, en el cual se determinan los elementos esenciales de la sociedad, negociación y contratos relacionados, así como las aportaciones a que cada parte se obliga; de esta manera, define Javier Arce a este tipo de contrato.

Como se ha podido ver, la absorción deriva del concepto de fusión; el término de alianza o alianza estratégica que se maneja mucho en medios de comunicación es el contrato “joint venture”; la compraventa es una adquisición. La podemos entender como sinónimos; y para finalizar hay que aclarar que la diferencia entre una asociación y una sociedad es que la primera tiene un fin no lucrativo y la segunda su fin es el lucro económico.

Grupo Radio Centro ha utilizado estas estrategias empresariales con el fin de obtener mayor rentabilidad, aprovecharse del patrimonio de la marca de la empresa adquirida (como el de la marca Monitor), complementar su empresa, hacerse más eficiente y crecer empresarialmente.

A continuación, se darán algunos ejemplos de la forma en que las empresas han logrado crecer o han invertido sus capitales en países extranjeros.

Capítulo II.- La corporativización en la radio

El concepto de corporación se originó en Londres, como consecuencia del cambio del proceso de producción agrícola al industrial, que se dio a mediados del siglo XVIII, transformando los aspectos económicos, sociales, culturales y políticos.

Con la revolución industrial se inició el proceso de la producción en serie, que modificó, simultáneamente, la concepción empresarial. A partir de entonces, los empresarios requerían de elevadas cantidades de capital, más de lo que podía aportar una persona o un pequeño grupo.

Como los propietarios o socios de la empresa arriesgaban la totalidad de su fortuna personal en cada inversión que realizaban, se mostraban reacios de empeñar su dinero en empresas vastas o arriesgadas. Por lo que se introdujo el concepto de corporación y el de responsabilidad limitada, es decir, si una corporación se hundía, el inversionista sólo perdía la suma invertida y nada más.

En términos generales, corporación es una entidad de negocios que tiene sólo una responsabilidad limitada y emite acciones. Es la corporación la que atrae el capital y lo aplica a usos productivos en formas que han llegado a ser una parte integral del mundo occidental.⁴⁰

La corporación ofreció a los empresarios verla como un ser inmortal, porque podía sobrevivir a sus inversionistas originales, por lo que podían trazarse planes a largo plazo y emprender proyectos mucho mayores.

Es así, como surge la corporación, como una entidad que concentró la actividad financiera, como una institución que amplió el control social y se convirtió en la principal forma organizativa.

⁴⁰Rafael Barandiarán, Diccionario de Términos Financieros, México, Trillas, 1996, p. 52.

Una consecuencia de la difusión de la energía eléctrica, en aquel entonces, fue la aparición de los medios de comunicación, como el teléfono, el telégrafo y la radiodifusión que han sido de gran importancia en el desarrollo de la cultura, y que surgieron de la necesidad de transmitir el pensamiento de una región a otra de una manera más rápida; esta influencia afectó, también, las actividades comerciales.

Como se señalaba, la revolución industrial originó en el mundo, la centralización de la actividad financiera y, por consiguiente, la concentración de capitales. Este fenómeno se presentó en primer lugar en Inglaterra, después en Francia y más tarde en Holanda.

Posteriormente, a finales del siglo XX, se crearon tres polos de la actividad financiera: uno en Estados Unidos, otro en Europa y el tercero en Asia. Este es el efecto de la concentración de la actividad financiera, que representa una característica de la globalización.

La naturaleza de la economía llevó a este proceso de concentración de la actividad financiera en estos tres polos y, de acuerdo al desarrollo económico que impone la globalización, se puede prever que estaría en una sola parte del mundo.

Esta corriente globalizadora generó, principalmente, en la ciencia económica y jurídica, el estudio y la práctica de soluciones a los problemas como la crisis económica, la falta de credibilidad en las instituciones, corrupción, inseguridad pública, desempleo así como la pérdida de bienes y servicios, que plantea este fenómeno.

La ciencia jurídica en México ha incursionado en la solución a los problemas planteados por la globalización mediante la emisión de normas jurídicas que regulan las inversiones extranjeras en nuestro país y la competencia económica entre cuyas consecuencias se encuentra el estudio y regulación de formas jurídicas

que regulan la corporativización, entendida como una empresa que integra a un grupo de individuos en forma anónima.

Desde el punto de vista financiero, existen tres tipos de corporación pero sólo interesa para este trabajo, hacer la diferenciación entre la pública y la privada. La corporación pública, es cuando la propiedad está diseminada entre muchas personas y la privada cuyas acciones están en manos de un número muy restringido de personas, por lo regular una familia. La diferenciación entre ambas es si ha existido o no una emisión pública de acciones y si estas acciones cotizan en alguna forma en el mercado de valores.⁴¹

A partir de la firma del Tratado de Libre Comercio, se dio un giro en la economía del país y, en consecuencia, en las empresas mexicanas.

El interés del presente trabajo es como se ha reestructurado la conformación de la radio, en particular de Grupo Radio Centro, sobretodo a sabiendas de que a partir de la globalización se han utilizado estrategias que han beneficiado la expansión de empresas trasnacionales en nuestro país y cómo han influido en los aspectos operacionales, técnicos, de producto así como formas de trabajo.

Las estrategias que se han empleado en México hasta la fecha, siguen el ejemplo de aquellas que se han aplicado en los Estados Unidos de América, tales como las alianzas publicitarias, la sinergia de capitales; los cambios en los perfiles y contenidos programáticos de las estaciones, y aún la corporativización de varias empresas, para la operación conjunta de diversos medios de comunicación, como la prensa, la radio, la televisión, los sistemas satelitales y el internet.

Uno de cuyos ejemplos, lo constituye el consorcio Chancellor Media Corporation, empresa estadounidense que se fusionó con una de las empresas radiofónicas más importantes en México como lo es Grupo Radio Centro; sin

⁴¹ Ibidem, p. 53.

embargo, debido a las circunstancias económicas en nuestro país, no se concluyó dicha fusión al cien por ciento. A continuación se hace una cronología de dicha empresa, con el fin de documentar el desarrollo de la misma, y por la importancia e influencia que ha tenido y tiene en nuestro país la expansión de esta empresa.

1. La radiodifusora estadounidense: Chancellor Media Corporation

La historia de esta empresa estadounidense es la trayectoria de una empresa que se ha adaptado a las diferentes formas de corporativización para poder crecer, desarrollarse y convertirse en una empresa de multimedios.

Se puede resumir el proceso de expansión de dicha empresa de la siguiente forma: comenzó con Evergreen, cuando adquirió más estaciones de radio; con esto se consolidó como empresa de radio. Posteriormente, se fusionó con Chancellor Broadcasting, al hacerlo se dio origen a la nueva firma, Chancellor Media Corporation.

Después, ésta última se fusionó con Casptar Broadcasting y decidieron llamar a la nueva empresa AMFM Inc.

Finalmente, AMFM Inc. fue adquirida por Clear Channel, con la fusión de ambas empresas, los dueños decidieron respetar el nombre de Clear Channel.

A continuación, se da a conocer la cronología de esta compañía; cabe señalar, que gran parte de la información que se presenta fue extraída de las páginas de internet de Chancellor Media⁴² y de Clear Channel.⁴³

⁴² www.chancellormedia.com

⁴³ www.clearchannel.com

A. Evergreen Media

- En 1988, Evergreen Media se formó con seis estaciones de radio de las cuales tres estaban integradas en el top ten del mercado. Inicialmente, el 90% de su crédito estaba concentrado en el mercado de Chicago. Entre sus fundadores están James E. de Castro y Matthew E. Devine.
- En 1989, Evergreen Media incursionó al mercado de radio más grande en Los Ángeles, Estados Unidos, cuando compró la estación KFAC-FM (más tarde la cambió sus siglas a la KKBT), haciéndole giros dramáticos en el formato de su programación, al cambiarlo de música clásica, al de música contemporánea urbana. Esta adquisición fue la primera de una serie de transacciones diseñadas por Evergreen para sostenerse en los mejores mercados.
- En 1992, la Comisión Federal de Comunicaciones de los Estados Unidos, modificó la regulación de la propiedad de las estaciones de radio, al permitir a los inversionistas poder incrementar la cantidad de las estaciones de radio por toda la nación, así como el número que pudieran tener en un solo mercado, abriendo con ello la oportunidad para los ‘duopoly’.⁴⁴

Evergreen continuó construyendo su presencia en los mejores mercados, adquirió estaciones en Washington, D. C. y en San Francisco.

- En 1993, Evergreen Media alcanzó una posición relevante, porque fue la primera compañía de radiodifusión en Estados Unidos, que formó un ‘duopoly’ con la adquisición de la segunda estación de FM, en Jacksonville.

⁴⁴ El término ‘duopoly’, se utiliza en Estados Unidos, cuando la Comisión Federal de Comunicaciones FCC, que es el Organismo gubernamental que regula los medios de comunicación en Estados Unidos, modificó las reglas de propiedad de las estaciones de radio, al permitir a los inversionistas poder incrementar la cantidad de las estaciones de radio por toda la nación, así como el número que pudieran tener en un solo mercado, abriendo con ello, la oportunidad para los ‘duopoly’ pudiendo tener la propiedad de dos estaciones de FM y dos de AM en un solo mercado.

- En 1995, Evergreen Media compró Pyramid Communications por \$316 millones de dólares, ganando 12 estaciones de radio en cinco mercados, incluyendo sus primeras estaciones en Boston y Philadelphia. En la compra también contenía a la empresa Broadcast Architecture, la principal compañía de investigación de la industria de radio.

Finalmente, en este año, Evergreen compró Broadcasting Partners, por \$259 millones de dólares, con lo que agregó 11 estaciones a su consorcio.

- En 1996, Evergreen terminó sus adquisiciones en este año, con sólo 12 estaciones, pero que le proporcionaban presencia en los mejores mercados.

Como consecuencia, en los primeros 100 días Evergreen Media cambió de formato y de siglas a la estación News York's WYNY-FM, las siglas fueron WKTU-FM, la cual se convirtió en la número uno en Nueva York y en toda la nación.

B. Chancellor Broadcasting

- En 1993, Chancellor Broadcasting fue formada por Hicks, Muse, Tate & Furst y Steven Dinetz, con el fin de proseguir con adquisiciones en la industria de radiodifusión.
- En 1994, Chancellor Broadcasting completó su primera adquisición de radio, cuando compró dos estaciones de American Media Group por \$150 millones de dólares.

- En 1996, el sector de la radio en Estados Unidos pasó por una racha de fusiones, luego de que el Congreso aprobó las regulaciones sobre los límites a la propiedad.⁴⁵

The Telecomunicaciones Act of 1996 inició su vigencia, permitiendo niveles ilimitados de la propiedad nacional y dramáticamente niveles más altos de la propiedad local, (hasta ocho estaciones, 5 en FM y 3 en AM) en los mercados de radio superiores de la nación.

En este año, Chancellor Broadcasting adquirió 12 estaciones de Colfax Communications por \$365 millones de dólares; obtuvo 8 estaciones de Ovni América Group por \$178 millones de dólares y, compró 19 estaciones de Shamrock Broadcasting por \$395 millones de dólares, por lo que aquella empresa, antes de esa operación tenía 14 estaciones y después llegó a poseer 33 estaciones.

- En 1997, tomando en cuenta la importancia del aumento de la publicidad en radio a nivel nacional en los Estados Unidos, Evergreen Media y Chancellor Broadcasting, de común acuerdo, compraron, por \$373 millones de dólares, a Katz Media, que era la única firma de medios que proporcionaba el full-service en los Estados Unidos, con las más importantes cuotas del mercado, en los diversos tipos múltiples de medios electrónicos.

Aprovechando su expansión en Los Angeles, Chancellor cambió de nuevo el formato a la estación KIBB-FM y lanzó 'Mega 100'.

Chancellor Broadcasting y Evergreen Media se fusionaron en una transacción valuada en \$1.5 billones de dólares. La nueva empresa se llamó Chancellor Media Corporation, conformada, inicialmente, con 99 estaciones en 21 mercados.

⁴⁵ <http://cnnespanol.com/eco/1999/10/04/econ.radios.eeuu/index.html>

C. Chancellor Media Corporation

- En 1997, Chancellor Media Corporation nació de la fusión de Chancellor Broadcasting y Evergreen Media por un monto de \$1.5 billones de dólares. Surgió como la compañía de radio más grande de la nación, con estaciones en cada uno de los diez mercados de radio del país y con ‘superduopolies’ en nueve.
- En 1998, Chancellor Media Corporation adquirió varias empresas; en primer lugar, a Petry Media por aproximadamente \$150 millones de dólares, con el fin de diversificar sus actividades en materia de televisión. Después, compró Martin Media que era en los Estados Unidos el 12° operador más grande de cartelera, por \$610 millones de dólares. Por otra parte, también adquirió la empresa televisora LIN por aproximadamente \$1.5 billones de dólares, con ello impulsó a Chancellor en el negocio de la televisión con 12 estaciones de red-afiliadas en 8 mercados.

A nivel internacional, Chancellor Media Corporation compró Promedia Broadcast Group, que era el principal radiodifusor de Puerto Rico con 8 estaciones de FM, por \$75 millones de dólares; en México, adquirió por \$237 millones de dólares, el cincuenta por ciento de las acciones de Grupo Radio Centro, en aquel entonces la compañía de radio más importante de América Latina, con 6 estaciones en FM y 5 en AM.

Por lo anterior, en Chancellor Media Corporation se establecieron tres principales divisiones de funcionamiento: Chancellor Radio Group, Chancellor Televisión Group y Chancellor Outdoor Group, cada una con sus respectivos presidentes.

Posteriormente, Chancellor Media Corporation adquirió 6 estaciones de radio en Cleveland por \$275 millones de dólares y, finalmente, compró Whiteco Outdoor por \$930 millones de dólares, consolidando, de esta forma, a

Chancellor Media Corporation a través de su división Outdoor como la quinta compañía de publicidad al aire libre.

D. AMFM Inc.

- En 1998, en una transacción valorada en aproximadamente \$4.1 billones de dólares, Chancellor Media adquirió a la empresa Capstar Broadcasting, el principal radiodifusor de los Estados Unidos en los mercados de tamaño mediano, constituyendo con ello a la compañía de difusión de radio más grande de la nación llamándose ahora AMFM Inc., la cual era una compañía que difundía radio y era la más grande en los Estados Unidos.

AMFM Inc., era la empresa de radiodifusión más grande de los Estados Unidos, la cual estaba integrada por AMFM Radio Group con aproximadamente 463 estaciones en 100 mercados; semanalmente, llegaba a alcanzar escuchas base de 64 millones de personas. Incluso, AMFM Radio Networks, ofreció distribuir programación por todo Estados Unidos; por Chancellor Marketing Group era un “full-service” de promoción de ventas de firmas que estaban en vías de desarrollo, que estaban integrados en los programas de marketing para las compañías de Fortune 1000; por AMFM New Media Group, Katz Media que era el único “full-service” en los Estados Unidos que servía en los múltiples medios electrónicos; y por AMFM Internet que se centraba en desarrollar sitios web de comercio de AMFM, difusiones en línea que fluyen de AMFM.

- En 1999, la empresa Clear Channel Communications acordó, en San Antonio, sede de Clear Channel, adquirir a su rival AMFM INC., que era la emisora de radio más grande de Estados Unidos, en un acuerdo que se valuó en 17.400 millones de dólares en intercambios de acciones y más de 6.100 millones de dólares en deuda.

Con este acuerdo, se inició la fusión de dos empresas radiodifusoras estadounidenses y que dieron origen a la corporación de medios más grande del mundo. A la nueva empresa se incorporaron 830 estaciones y más de 425.000 pantallas de anuncios en 32 países. La compañía también se hizo cargo de 19 estaciones de televisión.

Este acuerdo requería de la aprobación de las autoridades, y se concretaría en la segunda mitad del año 2000.⁴⁶

Clear Channel Communications Inc., se convirtió en un líder global en la industria de publicidad out-of-home (fuera-de-hogar), con las estaciones de la radio y de la televisión, con las exhibiciones al aire libre, y en más de 66 países alrededor del mundo. Por tal motivo, dieron a conocer sus operaciones, por lo que Clear Channel desde esta fusión dirigía aproximadamente 1,225 estaciones de radio y 37 estaciones de televisión en los Estados Unidos.

Clear Channel también manejaba, aproximadamente, 776,000 exhibiciones de publicidad al aire libre, incluso las carteleras, los muebles de la calle y los paneles de tránsito alrededor del mundo. Esta compañía sigue teniendo sus oficinas centrales en San Antonio, Texas.

- En el 2000, para que las autoridades dieran su aprobación para que Clear Channel se fusionara con AMFM, fue necesario que la primera vendiera 125 estaciones para reducir la presión de autoridades antimonopolios.⁴⁷

Por la trascendencia que tiene Clear Channel Communication a nivel mundial y porque también tiene presencia en nuestro país, se consideró pertinente presentar la cronología de esta empresa, la cual absorbió a Chancellor Media Corporation.

⁴⁶ <http://cnnespanol.com/econ/1999/10/04/econ.radios.eeuu/index/html>

⁴⁷ <http://cnnespanol.com/econ/1999/10/04/econ.radios.eeuu/index/html>

E. Clear Channel Communications Inc.

- En 1972, Lowry Mays y Red McCombs crearon San Antonio Broadcasting Company y adquirieron a través de ésta, la estación de radio local KEEZ-FM, que le cambiaron las siglas a KAJA-FM, en San Antonio, Texas por un monto de \$125,000 dólares.
- En 1975, la compañía decidió cambiar de razón social por el de Clear Channel Communications Inc.

En este mismo año adquirió la estación WOAI-AM, que fue la primera estación de radio de Clear Channel.

- En 1984, también adquirió a la empresa de Broad Street Communications Corporation; con este hecho incrementó las estaciones de radio de la empresa, aumentó a seis estaciones en FM y seis estaciones en AM, en siete mercados.
- En 1986, continuó con su idea expansiva al adquirir WHAS-AM & WAMZ-FM en Louisville, Kentucky, que fue la más grande adquisición de la empresa hasta ese año.
- En 1988, la compañía se inició en el negocio de la televisión, cuando adquirió WPMI-TV, canal 15, Alabama/Pensacola, la Florida.
- En 1989, incursionó en la televisión, con la adquisición de estaciones adicionales de televisión en Tucson, Arizona, Jacksonville, la Florida; y Tulsa, Oklahoma.

Creó una división de deportes, Clear Channel Sports, que poseía en ese momento, los derechos de radio para difundir ciertos acontecimientos de deportes de la NCAA.

- En 1990, se agregó a sus activos una quinta estación de televisión, la KSAS-TV en Wichita, Kansas.
- En 1991, compró 78 estaciones afiliadas de Kentucky Network, que operaba estaciones de noticias, deportes y ofrecía el servicio de radio por todo Kentucky.
- En 1992, la Comisión Federal de Comunicaciones de Estados Unidos, permitió las reglas para operar 'duopoly', es decir, que se pudo tener la propiedad de dos estaciones de FM y de dos estaciones de radio en AM, en un solo mercado.

Adquirió WPTY-TV, Fox Television, se afiliaron en Memphis, Tennessee. También adquirieron estaciones de radio en New Haven, Connecticut; Wichita, Kansas; Richmond, Virginia; y Tampa, la Florida.

- En 1993, se apropió de estaciones de radio en San Antonio, Texas; Austin, Texas; Richmond, Virginia, y ciudad de Oklahoma, Oklahoma. Así mismo adquirieron estaciones de televisión en Memphis, Tennessee; Minneapolis, Minnesota y Tulsa, Oklahoma.
- En 1994, obtuvo estaciones de radio en Houston, Texas; Cleaveland, Ohio; Oklahoma City, Oklahoma; Miami, Florida y Tampa, Florida.

Paralelamente, compró las estaciones de televisión en Albany, New York y Little Rock, Arkansas.

- En 1995, los activos de transmisión se sumaron a 43 estaciones de radio y 16 estaciones de la televisión en 32 mercados.

El diario de *Wall Street* nombró a Clear Channel como la octava mejor acción de ejecución sobre los diez años anteriores.

Consiguió estaciones de radio en Houston, de Texas y estaciones de televisión en Harrisburg, Pennsylvania y Jacksonville, Florida.

Compró el 50% de acciones de Australian Radio Network Pty. Ltd., que era el segundo grupo de radio más grande de Australia.

- En 1996, el Acto de Telecomunicaciones de 1996 pasó por el Congreso.

Alcanzó 49 estaciones de radio en 20 mercados y adquirió el 33.3% de acciones en el grupo de radio más grande de Nueva Zelanda.

- En 1997, fue agregado al índice extensamente seguido de S&P 500 en el reconocimiento de la dirección de la industria de la compañía.

Surgió como líder en la industria de publicidad al aire libre con la adquisición de Eller Media Company y anunció adquisiciones de la extensión al aire libre de Universal Outdoor y More Group Plc.

Continuó la expansión de la división de radio que agregaba a 70 estaciones, trayendo el número total de las estaciones poseídas o programadas a 173; la más notable fue la adquisición de 43 estaciones de Paxson Communications Corporation.

- En 1998, anunció la adquisición de Comunicaciones de Jacor, que consolidó aún más su presencia en radio. Con este hecho se fortaleció la división de radio agregándose 38 estaciones, y ganó el número de estaciones poseídas en total a 204.

Asimismo, completó la adquisición de More Group Plc., compañía de publicidad al aire libre que tenía presencia en 25 países alrededor del mundo.

También se concretizó la adquisición de Universal Outdoor y de su integración en la división de publicidad al aire libre de la compañía.

Además, compró el 40% de las acciones de Grupo Acir, el cual representaba a uno de los más importantes de la ciudad de México. A este respecto, Fernando Mejía Barquera señaló que Clear Channel era propietaria de 40% de las acciones de Grupo ACIR, operación efectuada en febrero de 1998 con un monto de 57.5 millones de dólares.⁴⁸

- En 1999, el diario de *Wall Street* rankeó a Clear Channel como la quinta acción de mejor representación de los años noventa.

Al mismo tiempo, terminó la adquisición de Jacor que traía el número total de las estaciones de radio poseídas a 625. Aparte, anunció la adquisición de AMFM, Inc. lo que creó una plataforma de radio nacional.

Compró a Dauphin, compañía de publicidad al aire libre europea.

- En 2000, concluyó la adquisición de AMFM, Inc.

También compró SFX Entertainment, Inc., uno de los promotores diversificados más grandes, de los productores y de los presentadores del mundo de los acontecimientos vivos de la hospitalidad. Asimismo, adquirió activos al aire libre de los medios de Donrey, de las tapas del taxi y de los medios de Ackerley que aumentaron el negocio y los productos de la división al aire libre.

Continuó su expansión en radio y al aire libre, en radio incrementó el número total de las estaciones de radio mundiales poseídas o programadas a 1.376; y en exhibiciones de publicidad al aire libre totales aumentó a aproximadamente 700,000.

⁴⁸ <http://www.etcetera.com.mx/rad64.asp> 17/04/2002

- En 2001, la división de radio reorganizó la estructura de gerencia por regiones geográficas en los Estados Unidos. Colectivamente, las divisiones de Clear Channel estarían funcionando en 65 países por todo el mundo.⁴⁹

Como se ha podido ver en este recorrido de dos de las principales empresas de radiodifusión en Estados Unidos, en ambos casos, se han visto en la necesidad de expandirse a nivel nacional e internacional, a través de fusiones, adquisiciones, alianzas.

Por tal motivo, cambiaron su estructura y buscaron siempre adquirir nuevas estaciones con el fin de obtener mayores ganancias económicas. Debido a esta gran necesidad, los dueños de las radiodifusoras se dieron a la tarea de presionar al gobierno estadounidense para que autorizara algunas normas acerca de la regulación de la propiedad de estaciones de radio en ese país.

Para que estas empresas hayan podido expandirse a nivel nacional, la Federal Communications Comision (FCC), que es el organismo gubernamental que regula los medios de comunicación en Estados Unidos, ha jugado un papel preponderante al aprobar normas que permitan a una empresa pueda poseer más estaciones teniendo como resultado a los ‘duopoly’, en 1992.

A partir de ese año, 1992, las fusiones de empresas de radio en Estados Unidos comenzaron a crecer y desarrollarse rápidamente. De igual manera, ocurre en 1996, cuando el Congreso aprobó “The Telecomunicaciones Act of 1996”, que permitió niveles ilimitados de propiedad nacional y de los más altos localmente.

Según la Federal Communications Comision (FCC), estos cambios obedecieron a que algunas restricciones habían quedado obsoletas, debido a que los estadounidenses se inclinaban cada vez más por los nuevos medios, como televisión por satélite y los servicios por internet de alta velocidad.

⁴⁹ http://www.clearchannel.com/Corporate/company_history.aspx

En este trabajo de investigación, es importante señalar la trayectoria que han tenido dos de las radiodifusoras más importantes en los Estados Unidos. Por un lado, se tiene el desarrollo de Chancellor Media Corporation, la cual buscó en su momento expandirse a nuestro territorio por medio de Grupo Radio Centro; sin embargo, Chancellor Media Corporation no logró concretizar su expansión en México, debido a las crisis económicas por la que atravesaba el país y por las diferencias que comenzaba a tener Grupo Radio Centro con el nuevo dueño de Radiodifusión Red (Infored), José Gutiérrez Vivó.

Como se ha podido observar con anterioridad, Chancellor Media Corporation, después de fusionarse con otra empresa radiofónica, se convirtió en AMFM Inc. y ésta, a su vez, logró hacer lo mismo con su principal competidor.

Y fue hasta el 4 de octubre del 2000, cuando las dos operadoras de estaciones radiofónicas de Estados Unidos decidieron fusionarse, Clear Channel Communication y AMFM Inc., cuando firmaron un acuerdo mediante el cual la primera absorbió a la segunda. Con ello, se creó un megaconsorcio, cuyo valor en el mercado en ese momento era de 56 millones de dólares y controlaría 830 estaciones de radio y 19 canales de televisión distribuidos en 32 países. El especialista Fernando Mejía Barquera calificaría a este proceso de Megafusión,⁵⁰ pues va más allá de su país de origen y se expande hacia diferentes países del mundo, incluyendo a México.

Con respecto a este último punto, es importante destacar lo que la empresa Clear Channel, ha logrado expandirse en nuestro país en diferentes áreas de los medios de comunicación. En radio, comenzó en 1998, cuando adquirió el 40% de las acciones de Grupo Acir. En este mismo año, Clear Channel Outdoor firmó una concesión por 15 años, para colocar mobiliario urbano (parabuses) en las principales avenidas de la ciudad de Villahermosa, Tabasco.

⁵⁰ www.etcetera.com.mx/rad64.asp 17/04/2002

Dos años después, en el 2000, adquirió por medio de una filial a la empresa Urbamex, que se dedicaba al desarrollo de mobiliario urbano (parabuses) en México.

A partir del 2001, Clear Channel Outdoor abrió sus oficinas en la ciudad de México con el objetivo de manejar uno de los mercados más grandes del país, el Estado de México, difundiendo mensajes por medio de caras publicitarias, instaladas en más de 1,200 parabuses, localizadas en los 17 principales municipios que abarcan zonas residenciales, industriales, comerciales y de servicio.

Además, en diciembre de ese mismo año, consiguió en Puebla la concesión por 15 años para el uso de áreas determinadas de equipamiento urbano para la explotación publicitaria en exclusiva, manejando el concepto publicitario de cartelera, debido a que Puebla está bajo la categoría de Patrimonio de la Humanidad aparte de tener presencia en Los Cabos y en Ensenada.

Con lo anterior expuesto, los cambios se comenzaron a dar, este tipo de publicidad y las personas que viven por ejemplo en el Estado de México y el Distrito Federal, se percataron de la variación de mobiliario y pensaban que el gobierno estaba modernizando los parabuses, sin saber que había sido una empresa transnacional la que obtuvo la concesión y que desplazó a una empresa mexicana.

Pero la expansión de mercados de Clear Channel apenas comienza en México, puesto que ésta es una empresa multimedios, especializada en difundir mensajes en todos los medios de comunicación, por lo que poco a poco irá absorbiendo o fusionándose con empresas que le vayan permitiendo tener el mayor control posible en los medios o, bien, buscará obtener más poder de decisión en las empresas de medios de comunicación mexicanas.

Este es un claro ejemplo de una empresa transnacional en la nueva economía global, que, desde el punto de vista radiofónico, comienza a influir en tecnologías, formatos, comercialización y, por lo tanto, es un ejemplo a seguir en las empresas mexicanas de este sector.

Tal es el caso de Grupo Radio Centro, que, teniendo el modelo norteamericano, sigue el ejemplo hasta donde las leyes se lo permiten. Ello no ha sido fácil, ya que, desde el punto de vista jurídico, los cambios que exige la economía global no se pueden realizar de la forma tan rápida como lo reclama la globalización.

En el siguiente apartado, se hace una aproximación histórica de Grupo Radio Centro, donde se pueden observar las estrategias que esta empresa ha realizado, copiando el ejemplo estadounidense, para llegar a ser una empresa globalizada y que busca ser también una empresa de multimedia.

2. La radiodifusora mexicana: Grupo Radio Centro

A. Aproximación histórica

De acuerdo con datos extraídos de la Asociación de Radiodifusores del Valle de México,⁵¹ el grupo radiofónico Grupo Radio Centro nace, crece y se desarrolla de la siguiente manera.

En 1946, Francisco Aguirre Jiménez se inició en el medio radiofónico trabajando como gerente de la estación XEFO.

⁵¹ Una historia que sí suena (1973-1998), México, Asociación de Radiodifusores del Valle de México, septiembre 1998, p. 93 y 94.

Pero es hasta 1952, cuando Francisco Aguirre fundó Organización Radio Centro (ORC), en la ciudad de México, que tenía bajo su operación a las estaciones conocidas como Radio Centro XEQR y Radio Éxitos XERC, de Amplitud Modulada.

Es en ese momento, cuando puso en práctica la contratación de spots de unos cuantos segundos, cuyo costo era menor que un patrocinio completo de un programa; esta fórmula tuvo aceptación permanente.

Poco a poco, fue adquiriendo estaciones de Amplitud Modulada como Radio Variedades en 1958, Radio LZ en 1960 y Radio AI en 1962.

En 1965, fundó la Organización Impulsora de Radio (OIR), división dedicada a la representación comercial de estaciones afiliadas fuera de la ciudad de México, ofreciéndoles servicios de programación, producción, asesoría técnica y jurídica.

En 1973, Grupo Radio Centro (GRC) amplió sus actividades incursionando en el cuadrante con tres estaciones de frecuencia modulada: Radio Universal, Radio Hits y Radio Joya.

El 4 de enero de 1979, a la muerte de Francisco Aguirre Jiménez, el fundador de Grupo Radio Centro, se quedó su esposa María Esther Gómez de Aguirre como la Presidenta del Consejo de Administración y su hijo, Adrián Aguirre Gómez, asumió la Presidencia Ejecutiva.⁵²

Para 1983, Grupo Radio Centro comenzó sus transmisiones en el extranjero, incursionó en el mercado de radio de Estados Unidos, al invertir en una estación de radio en Dallas, Texas. Este negocio no prosperó por la impaciencia de los socios.⁵³

⁵² <http://radiocentro.com.mx/grc/historia/default3.html> 11/12/1998

⁵³ “Adrián Aguirre Presidente del Consejo de Administración Maxcom Telecomunicaciones S.A. de C.V.” México, *Líderes Mexicanos*, México, 2001, pp. 12 a la 21.

Tres años más tarde, en 1986, se creó Cadena Radio Centro (CRC) para proveer de programación y representación de ventas a las estaciones afiliadas, dando servicio a la población hispana en los Estados Unidos.

Como parte de su desarrollo tecnológico, la Organización Impulsora de Radio transmitió su señal vía satélite desde 1986, ahora por el Solidaridad I, que le permite llevar a sus afiliados la señal de producciones importantes con tecnología digital. De esta manera, las estaciones afiliadas transmiten a los radioescuchas del resto de la República Mexicana programas musicales, noticiosos y culturales por red nacional.

En 1992, con el propósito de consolidar la formación de Grupo Radio Centro, se llevó a cabo una reestructuración en la compañía, la cual concentró en una sola empresa las operaciones de radiodifusión comercial. Así mismo, GRC compró el edificio de Constituyentes.

Un año más tarde, en julio de 1993, siguiendo la filosofía heredada por su padre de que los hombres mueren y las instituciones permanecen, el Presidente Ejecutivo de Grupo Radio Centro, Adrián Aguirre Gómez, incorporó a esta empresa al listado del New York Stock Exchange (NYSE), y a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) para cotizar en los mercados internacional y nacional; con ello se convirtió en la primera compañía latinoamericana de radiodifusión en emitir acciones en Wall Street. Al mismo tiempo, firmó un contrato con Grupo Siete de México para operar la estación XHFO-FM durante cinco años.⁵⁴

Cotizar en la Bolsa de Valores, tanto en la de México como en la de Nueva York, proporcionó a Grupo Radio Centro principalmente reconocimiento y publicidad, aparte del cambio de una empresa privada a una pública,⁵⁵ también le dio una

⁵⁴ http://www.expansion.com.mx/prnfriend.asp?cve=661_09 17/04/2002

⁵⁵ El cambiar a una empresa pública le dio a Grupo Radio Centro la posibilidad de intervenir en actividades económicas que en general no son atendidas por el sector privado, las cuales contribuyen a impulsar y desarrollar determinadas actividades que el Estado considera prioritarias para el desarrollo del país, como el petróleo, la electricidad y la banca. Coloca el ahorro del público en inversiones productivas a través de la capitalización, lo cual produce un efecto

distribución más amplia de sus valores y le otorgó la oportunidad de recibir dinero nuevo por medio de emisiones de acciones que no devengan intereses. El principal inconveniente de pertenecer a la Bolsa es que es costoso.

Como parte de la transformación de GRC, en 1994, mudó sus oficinas principales y operaciones de transmisión (excluyendo las antenas transmisoras y equipo relacionado) al nuevo edificio inteligente de Constituyentes. Un aspecto que hay que señalar en cuanto a tecnología, son sus instalaciones que cuentan con 20 estudios de producción y 12 estudios para transmisión en vivo; cada uno de los cuales está ligado a la red de programación automatizada, empleando sofisticadas redes multiplex para sus transmisiones, lo que permite a sus cinco estaciones de AM, operar en dos sitios mediante una sola antena.

En esas instalaciones, se incluyó lo más avanzado en red de telefonía y computación, así como un sofisticado equipamiento radiofónico digital, haciendo de este espacio un edificio inteligente. Anterior a éste, las oficinas del Grupo Radio Centro se localizaban en la calle de Artículo 123, Ciudad de México, que aún son propiedad de GRC.⁵⁶

En agosto de 1994, Grupo Radio Centro vendió Cadena Radio Centro (CRC) a Heftel Broadcasting Corporatios (Heftel) y realizó una inversión en Heftel Broadcasting.

Pero los cambios e inyecciones financieras no pararon ahí. En mayo de 1995, Grupo Radio Centro, por un lado, adquirió el 33% de Radiodifusión Red y, por otro lado, vendió su inversión de Heftel. En octubre de 1995, Grupo Radio Centro además, a través de una de sus subsidiarias, celebró un contrato de prestación de servicios con la XHFO-FM para comercializar el tiempo de transmisión comercial

multiplicador en toda la economía. José Silvestre Méndez Morales, Economía y la empresa, México, McGraw-Hill, 1994, pp. 277 y 278.

⁵⁶ Reporte anual para el cierre del ejercicio fiscal concluido el 31 de diciembre del 2003, Grupo Radio Centro, p. 27. (extraído de su página web)

de la estación y se obligó a prestar los servicios de operación y administración de la estación.

El 9 enero de 1996, Grupo Radio Centro completó, su esquema financiero con la adquisición de Radiodifusión Red, de la cual compró el 67% de las acciones restantes. Así consolidó los servicios de noticias de Grupo Radio Centro con los de Radiodifusión Red y se complementó como grupo radiofónico al abarcar dos mercados diferentes, el informativo y el musical.

1997, fue un año sobresaliente para Grupo Radio Centro, debido al gran incremento en ventas derivadas de publicidad de partidos políticos, Afores y competencia en telefonía de larga distancia, así como por sus márgenes de utilidad.

Los movimientos financieros estratégicos comenzaron a dar frutos pero no quedó ahí. En 1998, Grupo Radio Centro volvió a firmar un contrato de tres años para la renta de estación XHFO-FM y en 1999 firmó un acuerdo de “no competencia” con José Gutiérrez Vivó, periodista y conductor del programa de noticias de Monitor.

A finales de mayo de 1999, Grupo Radio Centro realizó una reestructuración administrativa en la compañía; siete miembros de la familia Aguirre se quedaron como propietarios del capital que la familia tiene en Grupo Radio Centro y los cuatro miembros restantes serían propietarios del capital que la familia tenía en Maxcom.

Por tal motivo, a partir del 24 de mayo de ese mismo año, Adrián Aguirre Gómez se separó como Presidente del Consejo de Administración y Presidente Ejecutivo de Grupo Radio Centro, planeando continuar otros negocios, principalmente a través de Maxcom Telecomunicaciones, S.A. de C.V

(anteriormente Amaritel), una compañía telefónica que recién había iniciado operaciones en la Ciudad de México y Puebla.⁵⁷

En este esquema de cambios, crecimiento y nuevas funciones, el 15 de junio de 1999, Grupo Radio Centro, anunció el nombramiento de Francisco Aguirre Gómez como nuevo Presidente de Consejo Administrativo.

En el 2000, Grupo Radio Centro, mantuvo su liderazgo, superando márgenes de utilidad, debido a la gran participación de partidos políticos en la compra de tiempo aire.

Ya en 2001, Grupo Radio Centro, con el propósito de explotar las oportunidades del grupo para distribuir sus contenidos a través de Internet, pagó tres millones de dólares por el control de dos empresas: el 16 de febrero adquirió el portal de To2 y el 14 de marzo obtuvo Palco Deportivo.⁵⁸

Con Palco Deportivo, GRC expandió sus horizontes como empresa de multimedia porque, aparte del portal de internet, la inversión también se componía de la oportunidad que tenía con Canal 40 (CNI) de comercializar el programa de Palco Deportivo, así como los periódicos El Reforma, El Norte de Monterrey, El Mural de Guadalajara, AM de León y La Palabra de Saltillo que se complementó con la radio a partir del 2 de abril del 2001, que transmitía Palco Deportivo de las 17 a las 18 horas de lunes a domingo en la estación de Radio Centro y con cápsulas e intervenciones en otros programas del GRC. En ese mismo día, 14 de marzo del 2001, GRC a través de una de sus subsidiarias, presentó un contrato de exclusividad con Alfredo Domínguez Muro, con vencimiento en el 2015.

Adicionalmente, el 1 de marzo del 2001, Grupo Radio Centro celebró dos contratos con la estación de radio conocida como Ondas del Lago, con las siglas

⁵⁷ http://www.bmv.com.mx/cgi-bim/eventopage.cgi?folio=1282&fecha=May_25_1999_8:0... 17/05/2002

⁵⁸ http://www.expansion.com.mx/prnfriend.asp?cve=814_03. 15/04/2003 y la fechas se tomaron del Reporte de prensa con fecha del 25 de abril del 2001, emitido por Grupo Radio Centro en su página web.

XEN-AM, que se encontraba en la frecuencia 690 de amplitud modulada, en la Ciudad de México.

El primero, fue un contrato de prestación de servicios mercantiles de operación, administración y comercialización, con duración de doce meses, donde Grupo Radio Centro, desde esa fecha operó la estación XEN-AM, a cambio de los ingresos que se derivaran de dicha estación.

El segundo contrato fue de promesa de compra-venta; Grupo Radio Centro se comprometió a comprar la totalidad de la estación XEN-AM, el 31 de diciembre del 2001, pero el contrato aún estaba sujeto a ciertas aprobaciones por parte de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes,⁵⁹ y por la Comisión Federal de Competencia, que finalmente la aprobó el 12 de julio del 2001.

El valor de la estación fue en aproximadamente USD \$3.4 millones, más USD \$1.6 millones pagados a terceras personas de la estación de radio XEN-AM. Y es el 31 de diciembre del 2001, cuando Grupo Radio Centro celebró la transacción a través de su subsidiaria Desarrollos Empresariales.⁶⁰

Grupo Radio Centro para hacerle frente a la crisis y a la gran competencia en el cuadrante, desde 1997, se vio forzado a cambiar de frecuencia y de siglas a algunas de sus estaciones. Desde el punto de vista mercadológico, a GRC, así le convenía, para fines de rating y de competencia. Por ejemplo, en el caso de las estaciones de Universal Stereo y La Z, intercambiaron frecuencia y siglas; en el mes de febrero de 1997, cambió de frecuencia a las estaciones de Formato 21 y Radio Variedades; finalmente, el 22 de octubre del 2001, intercambió de frecuencia y siglas a las estaciones de Formato 21 y El Fonógrafo.

Esos años de crecimiento y experiencia fueron siempre tersos. Sin embargo, en 2002, a Grupo Radio Centro le cambió el panorama, porque por un lado, el 7 de

⁵⁹ Reporte de prensa con fecha del 25 de abril del 2001, emitido por Grupo Radio Centro en su página web

⁶⁰ Reporte de prensa fechado el 27 de febrero del 2002, emitido por Grupo Radio Centro en su página web

mayo, recibió una notificación de parte de Infored, el cual había iniciado un proceso de arbitraje en su contra; y, por otro lado, vivió una crisis y se vio obligado a tomar medidas más drásticas, por lo que a partir del 1 de octubre del 2002 dejaron de operar los portales de internet de TO2 y Palco Deportivo.

El 8 de abril del 2003, la propiedad de la estación XEN-AM fue aprobada por la Secretaria de Comunicación y Transportes;⁶¹ con lo que culminó una de sus metas de expansión pero todavía no concluía su megaproceso de megafusión, ya que aún estaban en espera, a principios del 2004, de la resolución del laudo de arbitraje con la Corte Internacional de Comercio, que el 7 de mayo inició Infored, argumentado incumplimiento de contrato por GRC.

Y es hasta el 3 de marzo del 2004, cuando Grupo Radio Centro decidió romper las relaciones contractuales con Radiodifusión Red (Infored), al no permitir que se transmitiera el Monitor de la Tarde. En su lugar, salió al aire el programa conducido por Jacobo Zabłudovski. En el capítulo III, se expone el caso con mayor detalle.

B. Perfil corporativo de Grupo Radio Centro

El lema de este Grupo radiofónico habla de su historia y actual realidad financiera:

GRUPO RADIO CENTRO: RADIODIFUSIÓN DE MÉXICO PARA EL MUNDO

PARA GANAR SE NECESITA UN GRAN EQUIPO: UN EQUIPO
BIEN PREPARADO Y LISTO PARA COMPETIR

De acuerdo a sus documentos de conformación empresarial, Grupo Radio Centro tiene como misión transformar la vida en beneficio de la comunidad.

⁶¹ Reporte anual para el cierre del ejercicio fiscal concluido el 31 de diciembre del 2003, Grupo Radio Centro, S.A. de C.V., p. 18, (extraído de su página web).

Con respecto a su fe, está el dar lo mejor de ellos mismos a la comunidad que sirven y fomentan, con el ejemplo, los valores morales de la familia como célula básica de la sociedad.

No obstante, es necesario señalar Grupo Radio Centro es una compañía de radiodifusión comercial y está identificada como una de las principales en su ramo desde hace más de 30 años en México. De acuerdo con el reporte registrado en 2003, la empresa Grupo Radio Centro cuenta con 394 empleados.⁶²

Grupo Radio Centro es una sociedad anónima de capital variable, constituida bajo las leyes mexicanas. Las principales actividades de la empresa son la producción y transmisión de programas musicales, de entretenimiento, de información, de análisis, de noticias y de eventos especiales.

Los ingresos de este grupo son, principalmente, de la venta tiempo aire comercial de las estaciones de radio a agencias publicitarias y negocios. Como un complemento a sus actividades relacionadas con la industria de la radio, Grupo Radio Centro expandió el campo de sus actividades en el giro de Internet y otros medios de comunicación como Palco Deportivo y TO2.

Palco Deportivo lo compró el 14 de marzo del 2001. Es una empresa proveedora de contenido especializados en deportes para radio, televisión, diversos medios de comunicación impresos y su propio portal de internet, éste último dejó de operar en octubre del 2002.

A partir del mes de abril todos los espacios de Noticentro, en Formato 21 con la excepción de la estación de radio Red, se llama Palco Deportivo; en el 2001 Palco Deportivo contaba con 63 empleados.⁶³

⁶² <http://www.grc.com.mx/grc/homepage.nsf/main?readform&url=/grc/grccorp.nsf/frPerfil?ReadForm> 12/01/2005

⁶³ www.reforma.com/parseo/printpage.asp?pagetoprint=../espectaculos/articulo/08459

TO2 es un portal de internet que adquirió el 16 de febrero del 2001, a través del cual ofrecía diversos servicios a los navegadores de internet y que, como consecuencia de la crisis económica, lo llevó a su desaparición en la red de internet en octubre del 2002.

Además de estos productos, cuenta con Promocentro, que es una unidad del Grupo dedicada a la promoción de sus estaciones a través de un constante contacto con su auditorio. Trabaja de acuerdo a los objetivos de audiencia de cada estación, apoyando las promociones, los concursos, sorteos y actividades que éstas realizan.

Promocentro es la encargada de organizar los eventos masivos del Grupo como conciertos de reconocidos artistas, que se efectúan en auditorios y explanadas públicas, concentrando a una gran cantidad de personas. Lleva a cabo también encuestas sobre preferencias musicales en los hogares de las colonias que visita, con el fin de tener de manera directa, información sobre cuáles son los gustos musicales del auditorio para poder satisfacer sus necesidades.

Otro servicio que ofrece Grupo Radio Centro al público, es el sistema de noticias llamado Noticentro, el cual ofrece un resumen de la información más importante de México y del resto del mundo en las diferentes estaciones musicales de Grupo Radio Centro.

C. Estaciones de Grupo Radio Centro

Grupo Radio Centro está conformado por tres áreas comerciales, dentro de las cuales tienen a su cargo las diferentes estaciones del Grupo, la primera, es Organización Radio Centro, que en el Distrito Federal cuenta con tres estaciones de Amplitud Modulada: la 69, Radio Centro y el Fonógrafo; y cinco estaciones de frecuencia modulada Alfa, Universal Stereo, Stereo Joya, Stereo 97.7 y la Z.

La segunda área comercial es Radiodifusión Red, también en el Distrito Federal. Cuenta con dos estaciones en Amplitud Modulada, Radio Red y Formato 21; y en Frecuencia Modulada tiene a Radio Red FM.

Finalmente, se encuentra el área de Organización Impulsora de Radio que es la cadena de Grupo Radio Centro, que en el 2003 tiene 111 estaciones afiliadas en 73 ciudades de la República Mexicana.

En el anexo 1 se detalla la estructura de Grupo Radio Centro en el 2002 y en el 2 se muestra la estructura de GRC en el 2003, donde se puede observar que en el área de Organización Radio Centro ya opera y administra la estación XEN-AM (antiguamente conocida como Ondas del Lago).

A continuación, se da un repaso histórico de otra empresa que ha intentado ser una empresa de multimedia, y que también ha intervenido, en diferentes ocasiones, en el proceso de desarrollo y de expansión de Grupo Radio Centro.

3. La otra radiodifusora mexicana: Radiodifusión Red (Infored)

A. Aproximación histórica

Radiodifusión Red cuenta con un libro conmemorativo de 25 años de Monitor,⁶⁴ de él se retoman los datos de su creación, crecimiento y desarrollo.

El regiomontano Clemente Serna Martínez se inició en la industria de la radio en 1930, cuando trabajó en el departamento de ventas de la emisora XEH, en Monterrey Nuevo León, que estaba dirigida por Constantino de Tárnava. Más tarde,

⁶⁴ En 25 años Monitor transforma a la radio, Ciudad de México, DGE Ediciones, 1999.

Emilio Azcárraga Vidaurreta lo invita a participar en el departamento comercial de su estación XET.⁶⁵

Tres años después, en 1933, adquirió la estación XET, junto con otros inversionistas. En 1937, se trasladó a Tamaulipas y adquirió la estación de radio de esa ciudad, la XES.⁶⁶

Para 1941, Clemente Serna Martínez ya era propietario de estaciones de radio en Monterrey y Tampico. El 16 de junio de ese mismo año Clemente Serna Martínez y Emilio Azcárraga Vidaurreta fundaron la cadena Radio Programas de México (RPM), ofreciendo la producción de programas radiofónicos y de anuncios publicitarios realizados con las técnicas más avanzadas del momento y con lo mejores equipos del mercado. Dichas producciones; hechas en la capital, llegaron a toda la República, grabadas en discos.

Clemente Serna y Emilio Azcárraga invirtieron 11 millones de pesos para la fundación de Radio Programas de México. Esta compañía fue la primera en grabar programas de radio para después venderlos a repetidoras de todo el país.⁶⁷

En 1948, Clemente Serna creó La Cadena Azul, la primera cadena en cubrir todo México.⁶⁸ En 1956, Radio Programas de México fue la primera cadena que contó con una estación comercial en FM.

En 1957, su hijo, Clemente Serna Alvear, se integró a la dirección de XERPM, la emisora piloto de la cadena, y fue la primera que inició en México las transmisiones radiofónicas internacionales: difundió la pelea de José Becerra contra Kenji Yonekura, desde Tokio, Japón.

A inicios de los sesentas, fue la primera empresa radiofónica que logró enlaces permanentes con cadenas noticiosas de América Latina y del resto del mundo,

⁶⁵ Yalín Cacho López, “Muere Clemente Serna Martínez”, *El Financiero*, 9 de diciembre de 1998, Negocios, p. 29.

⁶⁶ “Muere Clemente Serna Martínez. Una vida en la radio”, *Reforma*, 9 de diciembre de 1998, Negocio, p. 16A.

⁶⁷ Idem.

⁶⁸ Idem.

siendo, además, la creadora de Cadena Latinoamericana de Noticias y Cadena Tricolor.

En 1966, fue la primera cadena que obtuvo la concesión para operar en México una estación en idioma inglés; ésta a su vez fue la primera estación que realizó convenios de intercambio de información con la cadena CBS de los Estados Unidos de América y la BBC de Londres.

En este proceso de crecimiento y desarrollo, el primero de mayo de 1973 Clemente Serna Alvear, hijo del fundador de Radio Programas de México, adquirió la emisora XERCN, estación piloto de Radio Cadena Nacional. La nueva estación fue bautizada como XERED y la llamó Radio Red con la idea de convertirla en una verdadera red de vastos alcances en el mundo radiofónico.

A tan solo un año su objetivo se iba concretando. El 1 de abril de 1974, el entonces secretario de Comunicaciones y Transportes, ingeniero Eugenio Méndez Docurro, inauguró la Primera Red Nacional de Noticias, con la que Radio Red ya entonces cubría hora tras hora las 44 ciudades más importantes del país.

El cumplimiento de sus metas rebasó sus expectativas al crear un noticiero que marcaría pautas a la radiodifusión nacional. El dos de septiembre de 1974, Radio Red introdujo Monitor, el primer noticiero de larga duración en la radiodifusión mexicana, que contaba con programación noticiosa de 7 a 8 de la mañana, de 2 a 3 de la tarde y de 18 a 19 horas.

La ampliación de los horizontes informativos brincó fronteras. En febrero de 1976, se creó Sercano, Servicio Centroamericano de Noticias. Dicho sistema logró la transmisión diaria de noticieros hacia Guatemala, el Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá; también recibía información de esos países que se integraron a la Red Nacional de Noticias y a Monitor.

No conformes con la extensión de sus servicios, en 1978 iniciaron la Información Vial. Se comenzó con las unidades de la Asociación Mexicana de Automóviles AMA (que ofrece servicio de apoyo a automóviles en fallas mecánicas, grúas, etcétera) y luego con los camiones de la Red, Distribuidora de Gas Doméstico, incorporaron el monitoreo vial por aire con un primer helicóptero patrocinado por Petróleos Mexicanos; luego fue una avioneta y, finalmente, adquirieron el primer helicóptero ya propiedad de la empresa.

Convirtiéndose en pionero en este tipo de noticieros, Monitor decide en 1979 abrir la Atención al Público en todas las emisiones extendiéndose, también, a lo largo de toda la programación; se abre permanentemente el contacto con el público vías telefónica y fax.

A éstas transformaciones siguió el cambio físico. En 1983, Radio Red mudó sus oficinas a la calle de la Presa 212, en San Jerónimo Lídice, Ciudad de México.

De éxito probado el acercamiento con el público, en 1987 crearon Servired, que es un servicio que pone en contacto a los radioescuchas con las autoridades pertinentes y les da seguimiento al proceso de solución a los problemas reportados, que generalmente se resolvían; además proporcionaba atención personalizada al auditorio que recurre a él para criticar, apoyar, denunciar, solicitar ayuda u orientación de toda índole.

De solidez financiera e informativa, Grupo Radio Centro mostró interés por adquirir las estaciones y emisoras de Radio Programas de México (Grupo Red). En noviembre de 1994, se concretó la operación.⁶⁹

En 1995, Clemente Serna Alvear vendió formalmente a Grupo Radio Centro las tres estaciones del Grupo Radio Red: la 1110 AM, 88.1 FM y Alfa 91.3 FM. El señor Serna Alvear conservó la empresa Infored conformada por Monitor,

⁶⁹ Idem.

Metropolitano, los avances metropolitanos, la Red Vial, Monitor su contacto y los programas deportivos.

Infored firmó un contrato con Grupo Radio Centro, conforme al cual la empresa proporcionaría los servicios noticiosos a las estaciones recién adquiridas. Las acciones de la empresa de Infored quedaron distribuidas entre el señor Serna Alvear, con una participación mayoritaria, y el señor Gutiérrez Vivó, con una participación del 25 por ciento.

En 1996, concluyó la negociación de la compraventa con Grupo Radio Centro. Por tal motivo, Servired cambió su nombre llamándose desde entonces Monitor su Contacto.

Por su parte, José Gutiérrez Vivó, con su idea de crear una empresa multimedia, que le permitiera producir programas de radio, contenidos para internet, periódicos y producción de televisión,⁷⁰ buscaba tener su propia empresa y comenzó por comprarle a Clemente Serna Alvear el 75% restante de las acciones de Infored en diciembre de 1998.

El nuevo propietario de Infored y los dueños de Grupo Radio Centro comenzaron a renegociar la serie de obligaciones; como consecuencia de la venta de Radiodifusión Red (Infored) que se había acordado en un principio. Por lo que, el contrato de servicios que había firmado Clemente Serna Alvear con la familia Aguirre tenía, necesariamente, que cambiar de condiciones, en virtud de que la empresa Infored tenía otro dueño.

Las negociaciones fueron muy difíciles; por tal motivo, Gutiérrez Vivó puso un plazo hasta finales de noviembre de 1998, pero los Aguirre no le dieron ninguna respuesta. Para presionar a que GRC tomara una decisión, José Gutiérrez Vivó

⁷⁰ “Grupo Monitor”, El universal, 30 de septiembre del 2003, El Observador.

salió del aire,⁷¹ motivando así incertidumbre, desconcierto entre el público, los anunciantes y el medio de la radio.

A finales de diciembre de 1998, los Aguirre aceptaron las nuevas condiciones de Gutiérrez Vivó y firmaron un contrato por 15 años. Un aspecto importante de este nuevo contrato fue que Gutiérrez Vivó había adquirido las estaciones 1320, Radio Variedades y 1560, Radio Consentida. En el apartado de las fusiones se detalla más la renegociación que tuvieron ambas empresas.

Para 1999, la Red Vial contaba con tres helicópteros, 30 automóviles y 20 motocicletas.

El 21 de marzo del 2000, la señal de las estaciones XEJP y XEFAJ, salieron del transmisor de Radiodifusión Red (Infored), ubicado en sus instalaciones de San Jerónimo, como resultado de las renegociaciones en 1998, entre ésta y Grupo Radio Centro.

A estos cambios del nuevo dueño, el 15 de enero del 2001 se integró a Radiodifusión Red (Infored) José Ramón Fernández y todo su equipo de aproximadamente 30 personas, quienes fueron responsables de los fragmentos deportivos de los cuatro Monitores, cada hora en Metropolitano, además del regreso a la radio del programa radiofónico Los Protagonistas y los domingos se habían transmitido también Deportv.⁷² El programa de Los Protagonistas también habían salido al aire en las dos estaciones de la compañía: la 1320 y la 1560, donde de lunes a viernes se escucharía a partir de las 14:00 horas.⁷³

Así también, el 23 de marzo del 2001, José Gutiérrez Vivó de Radiodifusión Red (Infored) firmó una alianza con la revista Letras Libres de Enrique Krauze. La

⁷¹ Véase para confirmar ausencia, Adriana Garay, “Sigue ausente Gutiérrez Vivó”, Reforma, 18 de diciembre de 1998, Gente.

⁷² www.reforma.com/espectaculos/articulo/063429/default.htm 10/08/2001 y www.reforma.com/parseo/printpage.asp?pagetoprint=..espectaculos/articulo/063854/default.htm 14/08/2001

⁷³ Araceli Calva y Gabriela Malta, “Será protagonista... pero de radio red”, Milenio Diario.

publicación dió publicidad a cambio de que sus autores enriquecieran los noticiarios con opiniones relacionadas a notas importantes de arte y cultura.⁷⁴ Sin embargo, esta alianza que duró solo año y medio, no dio el resultado que esperaban.⁷⁵

Continuando con su visión expansionista, el empresario y comunicador José Gutiérrez Vivó compró el periódico El Heraldo de México, el 30 de septiembre del 2003, al adquirir la mayoría accionaria de este periódico. Sus socios son Juan Antonio Pérez Simón (consejero de Carlos Slim de Grupo Carso) y el señor Eduardo Danilo (dueño de la empresa Danilo Black, especializada en diseño y gestión operativa).⁷⁶

Cabe señalar, que cuando José Gutiérrez Vivó partió a España en busca de su premio Ondas de radio Barcelona, en España, paralelamente se rumoró en el medio, que también iba en busca de socios, en especial del dueño de Grupo Prisa, Jesús de Polanco, para una alianza que pudiera beneficiar el nuevo periódico de El Heraldo de México.⁷⁷ Sin embargo, sus pláticas no tuvieron frutos.

B. Perfil corporativo

El perfil corporativo que se presenta a continuación, era el que había tenido Infored hasta antes del rompimiento con Grupo Radio Centro; sin embargo, aunque posteriormente cambiaron de razón social y de slogan empresarial, en esencia mantiene bajo la misma línea.

INFORED: INFORMACIÓN DE BUENA FUENTE
MONITOR, MARCA EL PASO EN LA RADIO

⁷⁴ www.el-universal.com.mx/pls/impreso/version_imprimir?id_notas=11298&tabla=cul... 06/09/2001, <http://www.fremac.org.mx/losper/per24/notas/242302.htm> 17/04/2002

⁷⁵ Ver comentario de Fernando García Ramírez, Subdirector de Letras Libres. <http://www.etcetera.com.mx/page40ne36.asp> 9/02/2005

⁷⁶ Fernando Mejía Barquera, "Gutiérrez Vivó, TV Digital, CIRT ganó RTC", Milenio Diario, 3 octubre de 2003, Cambio de Frecuencia.

⁷⁷ Reforma, 11 de diciembre del 2003.

LA VOZ QUE MÉXICO ESCUCHA

Todavía para el 2003, Radiodifusión Red (Infored) tenía el objetivo de continuar el desarrollo y visión vanguardista como productora de información y noticias; su reto era seguir produciendo los mejores noticiarios de la radio.⁷⁸

En la actualidad, sólo José Gutiérrez Vivó es propietario de Radiodifusión Red (Infored), el cual emplea a 450 personas⁷⁹ y desde 1998 incursiona como empresario radiofónico al contar con dos emisoras en amplitud modulada la 1320 y la 1560 que le fueron otorgadas tardíamente en el 2000 por Grupo Radio Centro como parte del pago por el contrato de 1998.

a. Producciones Infored

Radiodifusión Red (Infored) produce los siguientes servicios informativos:

- Monitor es el noticiario radiofónico de mayor audiencia en México, con sus cuatro emisiones: de la Mañana 5:45 a 10:00 horas, de la Tarde 13:00 a 15:00 horas, de la Tarde-Noche 17:00 a 21:00 horas y el de Media Noche 00:00 a 01:00 horas.
- Metropolitano, es el resumen informativo de cada hora, durante las 24 horas del día, los 365 días del año, presentando las noticias nacionales e internacionales más relevantes del momento.
- Avance Metropolitano, son los adelantos informativos más sobresalientes que se transmiten cada 30 minutos.
- La Red Vial, son reportes sobre vialidad en la ciudad de México, de 06:00 a 22:00 horas. Recientemente, se introdujo el concepto Vigilante al Volante,

⁷⁸ <http://www.monitor.com.mx/inf1000.html> 11/12/98

⁷⁹ www.expansión.com.mx/prnfriend.asp?cve=818_04 27 junio 2001

donde se han afiliado más de 27,823 taxistas,⁸⁰ a quienes la empresa de Infored y Telcel, les otorga un celular a los taxistas que se inscriban, por medio del celular, el taxista da un reporte para informar al público de las mejores vialidades en la ciudad, así como de aquellos percances viales o bien cuando hay accidentes que obstruyen el tráfico.

- Red Acción Dominical, espacio informativo dominical en sus tres emisiones 08:00 a 09:00, de 13:00 a 14:00 y de 20:00 a 21 horas, y todos los programas con información deportiva.

b. Servicios Infored

Una de las prioridades de Radiodifusión Red (Infored), siempre ha sido el servicio a los radioescuchas y, para ello, contaba con los siguientes:

- Monitor su Contacto, cuyo fin es servir de enlace entre los problemas que tiene la población y las autoridades correspondientes, atiende de las 5:45 a las 10:00 horas.
- Monitor su Solución, atiende a niños de primaria, secundaria y educación especial, apoyándoles en sus tareas escolares, a través de 12 maestros de diferentes especialidades, brinda el servicio de las 17:00 a las 21:00 horas.
- Monitor su Salud, que consiste en brindar orientación en materia de salud tanto física o emocional proporcionada por médicos especialistas y psicólogos, ofreciéndoles su ayuda de las 5:45 a las 10:00 horas.
- Asterisco Red (*Red), es un servicio que consiste en orientar al auditorio cuando éste se encuentre atorado en el tráfico vial, llamando por su celular se le pueden dar las opciones viales por donde puede circular hacia su destino.⁸¹

⁸⁰ Información extraída en el noticiario de Monitor el 21 de octubre del 2003, cabe señalar que esta cifra es variable, debido a que esta cambiando cada vez que se inscriben más taxistas al programa.

⁸¹ <http://www.infored.com.mx/infored/html/infointr.html> 13/05/2002

Desde la creación del concepto del noticiario Monitor, causó en los radioescuchas gran impacto; después de un tiempo, al escuchar que cada vez eran más los clientes que se anunciaban en este programa, alertó a las otras empresas de radiodifusión.

A partir de su primera transmisión, Monitor ha logrado la aceptación del público, ha conseguido atraer anunciantes, ha proporcionado diversos servicios a la comunidad, además de mantener su primer lugar en las mediciones de audiencia en el Distrito Federal. Por estas razones, este formato también ha sido copiado por la competencia radiofónica, sin embargo, no han logrado tener el mismo liderazgo que Monitor.

José Gutiérrez Vivó también aplicó el concepto Monitor a sus estaciones de Amplitud Modulada otorgadas por la familia Aguirre y que, después del rompimiento de las relaciones con Grupo Radio Centro, Gutiérrez Vivó buscó una alianza con MVS para incursionar con Monitor en televisión, como se verá más adelante.

C. Estaciones radiodifusión Red (Infored)

En 2003, Infored realmente opera sus dos estaciones de AM, bajo la propiedad de José Gutiérrez Vivó, quién las adquirió después de largas negociaciones con Grupo Radio Centro en 1998. La primera de ellas, la estación 1560, Radio Consentida y después la estación 1320, Radio Variedades. Durante los primeros tres años que las estaciones pasaron a manos de Radiodifusión Red (Infored), Grupo Radio Centro se hizo responsable de la comercialización y operación de las estaciones.

Sin embargo, ambas cambiaron de formato y de identificación. Radio Variedades que había tocado balada en español se convirtió en Track 1320 que transmitía música juvenil en español con 10,000 watts de potencia y Radio

Consentida que tocaba música ranchera cambió a La Banda 1560 que transmitía música grupera con 50,000 watts de potencia.

Cabe señalar, que desde el punto de vista comercial, estas dos estaciones de radio, después de finalizados los tres años con Grupo Radio Centro, Infored le encargó la comercialización de las estaciones a Firmesa S.A. (que encabeza Ignacio Santibáñez) del primero de febrero del 2002 y culminó en marzo del 2004, cuando GRC sacó del aire al programa Monitor de la tarde. Con respecto a la operación de las estaciones, al termino del contrato de operación con GRC, Infored se hizo cargo de la misma.

En marzo del 2004, cuando Grupo Radio Centro rompió la relación con Infored, las estaciones 1320 y 1560 de amplitud modulada volvieron a cambiar de formato, de siglas y slogan, así como de las personas que las comercializaban. También hay que señalar que las antenas transmisoras y el mantenimiento de las mismas, continúan a cargo de Grupo Radio Centro.

Capítulo III Estrategias expansionistas de Grupo Radio Centro

El extraordinario desarrollo industrial y comercial del último siglo se funda, en gran medida, en las economías de escala, en la integración de los procesos de producción y, sobre todo, en la interacción de empresas relacionadas entre sí, es decir, en la llamada sinergia o sea la conjunción de estos factores.

La fusión, generalmente, origina un fenómeno económico que se puede enunciar de la siguiente manera: a mayor acumulación de recursos, mayores beneficios y, a mayores beneficios, mayor acumulación de recursos. En consecuencia, no es de extrañar que los hombres de negocios modernos persigan cada vez, con mayor ahínco, la integración y la concentración de sus empresas.

La década de los años noventa se caracterizó por ser económica y financieramente difíciles, sin embargo, el proceso de globalización siguió su rumbo, se dieron las fusiones de los grandes conglomerados de todos los rubros, que, de esta forma, tomaron mayor fuerza y presencia internacional. En el rubro de las telecomunicaciones, las fusiones fueron más dinámicas que otras, debido, por un lado, a que es aquí, donde existe una gran desregularización y, por otro lado, la explosión de nuevas oportunidades de negocio como internet. Por lo tanto, este hecho también repercutió en las empresas de comunicación de todo el mundo.

Este es el caso en México donde, desde el punto de vista de los medios de comunicación y más concretamente en radio, Grupo Radio Centro es la empresa que ha buscado, mediante todos los caminos posibles, integrarse en el tren de la globalización. Ha intentado buscar el apoyo a nivel nacional e internacional; nos interesa presentar cuáles han sido las estrategias que Grupo Radio Centro ha utilizado en su desarrollo empresarial, a continuación se muestran someramente las fusiones que más nos importan en esta investigación.

Grupo Radio Centro ha buscado, desde los años ochentas, incursionar en el mercado estadounidense. Al no conseguir lo que deseaba, decidió crear su Cadena Radio Centro, por medio de la cual logró introducirse en Estados Unidos, Puerto Rico, Guatemala y El Salvador; posteriormente, buscó vender CRC. Al no poder tener el control de operación y comercialización, a la empresa estadounidense Hefttel Broadcasting Corporation, Grupo Radio Centro se centró en expandir su mercado a nivel nacional.

Extendió su mercado en el Distrito Federal, en el momento que se fusionó con Radiodifusión Red (Infored) y cuando adquirió la estación que era conocida como Ondas del Lago. A mediados de los años noventas, volvió a buscar el apoyo financiero con una de las empresas estadounidenses más importantes de radio en ese momento, Chancellor Media; finalmente, en su ambición por tener el control radiofónico en la capital, intentó fusionarse con Televisa, tal como se verá a continuación, en cada uno de los casos mencionados.

1. Grupo Radio Centro y Heftel Broadcasting Co.

De acuerdo a la información obtenida, se menciona que Grupo Radio Centro, desde 1983, hace su primer intento de expandirse internacionalmente, en el tiempo que incursionó en los mercados de Estados Unidos al invertir en una estación de Dallas, Texas; de acuerdo con Adrián Aguirre Gómez, que era el Presidente Ejecutivo de GRC, comentó en una entrevista a la revista de Líderes Mexicanos,⁸² que dicho negocio no prosperó debido a la impaciencia de los socios. Y ante su decisión de seguir dentro del mercado de radio en ese país pero sin depender de terceros se creó Cadena Radio Centro, en 1986, la cual llegó a tener más de 100 estaciones afiliadas en los Estados Unidos, a las que, además de comercialización nacional, proporcionaba programación vía satélite generada desde

⁸² “Adrián Aguirre Presidente de Consejo de Administración de Maxcom Telecomunicaciones”, Líderes Mexicanos, p. 17.

la ciudad de México durante las 24 horas del día. A continuación se detalla dicho proceso.

Spanish Coast to Coast Ltd., conocida comercialmente como Cadena Radio Centro (CRC), vendía programación y brindaba servicio a sus afiliadas. El contenido de la programación era musical las 24 horas del día; también contaba con noticiarios, generados por Noticentro, así como de especiales deportivos.

Cadena Radio Centro contaba con un departamento de noticias en Los Angeles, conformado por un gerente, un director, dos productores (uno por turno) y auxiliares. Contaba, también, con 21 corresponsales en Latinoamérica, Oriente Medio y Europa.

Cadena Radio Centro era un sistema que enlazaba a México con emisoras de Estados Unidos, Centro América y el Caribe, y las proveía de material noticioso y musical; la operación se llevaba a cabo a través de dos centros de control uno ubicado en el Distrito Federal y el otro en los Angeles, California.

La señal la generaba CRC en el Distrito Federal y era enviada a través del satélite Solidaridad a sus oficinas en la ciudad estadounidense, donde se completaba y comercializaba para luego ser retransmitida mediante el satélite Galaxy VI, a la Unión Americana.⁸³

Adrián Aguirre Gómez señaló en la misma entrevista a la revista Líderes Mexicanos, que la Cadena Radio Centro era para darle consistencia a Grupo Radio Centro, era para poder llegar a acceder al mercado de capitales, aunque él visualizaba a la Bolsa Mexicana de Valores, ya que GRC contaba con toda la tecnología, el apoyo y los sistemas.⁸⁴

⁸³ Norma Margarita Méndez Sánchez, Tesina Noticentro Agencia informativa de Grupo Radio Centro, México, UNAM, 1995, p. 4.

⁸⁴ “Adrián Aguirre Presidente de Consejo de Administración de Maxcom Telecomunicaciones”, Líderes Mexicanos, p. 17.

Después de ocho años de haber manejado Cadena Radio Centro, y al no poder tener, por las leyes estadounidenses, el control absoluto de la emisoras, Grupo Radio Centro decidió en agosto de 1994 vender su Cadena Radio Centro (CRC) con 99 estaciones afiliadas en Estados Unidos, Puerto Rico, Guatemala y El Salvador a Heftel Broadcasting Co.

Sin embargo, Grupo Radio Centro, determinó quedarse con el 20% de las acciones de Heftel, por un monto aproximado de 20 millones de dólares, que consistió en un pago en efectivo por 13.5 millones de dólares y el saldo con el 100% de las acciones de Cadena Radio Centro.⁸⁵ Además, de un acuerdo para abastecer con programación e información de México y Latinoamérica, a dicha cadena que le proporcionaba, potencialmente, una cobertura del 88% de la población hispano parlante.

De esta manera, y de acuerdo con los planes de Grupo Radio Centro, se transmitirían los programas de Monitor a Estados Unidos, a través de su participación en la cadena estadounidense Heftel, la que cuenta además con 12 estaciones distribuidas en Dallas, Los Angeles, Miami y Nueva Cork.⁸⁶

Pero el 24 de mayo de 1995, Grupo Radio Centro anuncia que vendió sus 2,156,799 acciones comunes de la Clase A de Heftel Broadcasting Corporation a Clear Channel Communications, Inc.; ésta última es una radiodifusora de gran importancia en Estados Unidos, por un monto aproximado de 19 millones de dólares, después de deducir ciertos pagos a Heftel en relación con la venta. Como consecuencia de la venta de Cadena Radio Centro, Adrián Aguirre Gómez, Presidente Ejecutivo de GRC, renunció a su cargo en el Consejo de Administración de Heftel.

⁸⁵ Reporte de prensa, 24 de mayo de 1995, [Grupo Radio Centro anuncia la venta de acciones de Heftel](#), (extraído de su página web).

⁸⁶ www.expansion.com.mx/prnfriend.asp?cve=661_09 17/04/2002

Grupo Radio Centro utilizó parte de los recursos provenientes de la venta de las acciones de Heftel para liquidar el adeudo que tenía por la adquisición del 33% de las acciones de Radiodifusión Red.

Como ya se mencionó con anterioridad, Grupo Radio Centro al no conseguir el control operacional y comercial en el extranjero, se vio obligado a cambiar su estrategia expansionista, por lo que esta empresa buscó ampliar su mercado en el Distrito Federal al interesarse en las estaciones de Clemente Serna, uno de los motivos por el que vendió CRC, como se verá en el siguiente apartado.

1. Grupo Radio Centro y Radiodifusión Red (Infored)

En este apartado se documentará cómo se da la relación entre Grupo Radio Centro y Radiodifusión Red (Infored); este caso tiene gran importancia para el presente trabajo de investigación, porque repercutió de manera significativa en el desarrollo empresarial de Grupo Radio Centro, por tal motivo se tratará con mayor detalle.

Antes de comenzar, hay que aclarar que en el transcurso de este apartado se habla de diferentes contratos que realizaron Grupo Radio Centro y Radiodifusión Red (Infored) en diferentes tiempos, de los cuales la información se extrajo de la página web de GRC, así como de artículos periodísticos tanto de revistas como de periódicos. Desafortunadamente, no se pudieron consultar dichos contratos en originales, por lo que tampoco se pudo realizar un análisis más objetivo, sino que se hizo en base a la información obtenida.

Primero, se presentarán algunas de las cláusulas de los diferentes contratos que realizaron ambas empresas; posteriormente, se mostrarán las demandas legales que las empresas se hicieron mutuamente.

Se comenzará por decir que Grupo Radio Centro, al pertenecer a la Bolsa Mexicana de Valores y a la Bolsa de Nueva York, desde 1993, tiene la obligación de reportar públicamente aquellos acontecimientos que repercutan en sus finanzas. Por lo que el martes 29 de noviembre de 1994, Grupo Radio Centro informó a los medios de comunicación su interés de apropiarse las estaciones de Radio Programas de México, posesión de la familia Serna.

Al día siguiente, el 30 de noviembre de 1994, Grupo Radio Centro anunció la celebración de un contrato de promesa de compraventa para adquirir las estaciones de Radio Programas de México de Clemente Serna Alvear por 134.9 millones de dólares para comprar todas las acciones en circulación de Radiodifusión Red (subsidiaria de Corporación Medcom).

Del monto anterior, 88.9 millones eran para ser pagados al cierre de la firma del contrato definitivo a principios de 1995 y el saldo para ser pagado en anualidades iguales en los siguientes cinco años, que estarían sujetos a la satisfacción del cumplimiento de cada año de ciertos criterios de participación de audiencia.

La compra incluyó las estaciones de Radio Red FM XHRED-FM en el 88.1; Alfa XHRCA-FM en el 91.3 y Radio Red AM XERED-AM en el 1110, así como una estación en Guadalajara la XEDKR-AM y otra en Monterrey la XESTN-AM.⁸⁷

José Gutiérrez Vivó, creador del concepto Monitor, cuando se enteró de las intenciones de Clemente Serna Alvear por vender las estaciones, se negó a la venta del mismo; por lo que ambos crearon una nueva empresa: Infored, la cual se convirtió en la productora de Monitor. Clemente Serna Alvear se quedó con el 75% y Gutiérrez Vivó con el 25% de las acciones, de la empresa de Infored.

⁸⁷ Israel Rodríguez, "Anuncia Radio Centro posible compra de acciones de Radio Red", El Nacional, 30 de noviembre de 1994. p. 21

De tal manera, Grupo Radio Centro se hizo dueño de las estaciones de Radiodifusión Red (subsidiaria de Corporación Medcom), y Clemente Serna Alvear se quedó con el área de noticias (Infored), recién formada.

Es importante aclarar para el presente trabajo que Grupo Radio Centro celebró un contrato de compraventa con Radiodifusión Red. Sin embargo, el trato de Grupo Radio Centro hacia Radiodifusión Red (Infored) fue de fusión. A continuación se señala el motivo por el cual GRC lo determinó de esta forma.

En una entrevista concedida a la revista Expansión de la Ciudad de México, en el mes de febrero de 1995, Adrián Aguirre Presidente de Grupo Radio Centro manifestó que “de concretizarse la negociación con Radiodifusión Red su objetivo era respetar ‘la fórmula de éxito’. Explicó que si bien se trataba de la compra de estaciones, de equipo y de activo, no era una operación de comprar tres emisoras más para modificarles su programación.

Lo que le interesaba al consorcio, más que nada, era mantener la fórmula de éxito que habían logrado las emisoras de Clemente Serna. GRC reconocía en Radiodifusión Red a un líder de la información noticiosa y en sus programas de contenido que se traducían en altos ratings”.⁸⁸

Los principales factores que intervinieron en la determinación del contrato de promesa de compraventa fueron: por un lado, la devaluación que sufrió el país y, por otro lado, estuvo la aprobación de la Comisión Federal de Competencia para que pudieran continuar con las siguientes etapas del contrato.

Por su lado, la Comisión Federal de Competencia tenía los elementos necesarios para negarle a Grupo Radio Centro la negociación con Radiodifusión Red, argumentando una práctica monopólica por la concentración de estaciones en un solo mercado, en el Distrito Federal.

⁸⁸ www.expansion.com.mx/prnfriend.asp?cve=661_09 17/04/2002

Finalmente, el 24 de marzo de 1995, la Comisión Federal de Competencia le aprobó a Grupo Radio Centro la adquisición de las estaciones de Radiodifusión Red, pero les solicitó a las radiodifusoras que se abstuvieran de efectuar ventas atadas y tratar de no vincular la contratación de tiempos publicitarios de Radiodifusión Red (Infored) con las emisoras de Grupo Radio Centro.

Además, Grupo Radio Centro, también celebró un contrato de servicios exclusivos de información por 10 años teniendo como su principal atractivo los noticieros Monitor, que dirige José Gutiérrez Vivó.⁸⁹

Como consecuencia de la crisis económica, las dos empresas se vieron obligadas a un nuevo diálogo y bajo los nuevos términos de renegociación. Grupo Radio Centro anunció, el 12 de mayo de 1995, que adquirió el 33 por ciento de las acciones de Radiodifusión Red por USD \$23,000,000.

Esta compra estuvo financiada inicialmente por un préstamo a corto plazo de Citibank por USD \$5,000,000 y el remanente de USD \$18,000,000 fue pagado dentro de un término de 60 días, por el cual GRC firmó pagarés a favor de Radiodifusión Red.⁹⁰ Estas acciones de Radiodifusión Red estuvieron depositadas en un fideicomiso sujeto a finalizar la adquisición de las acciones restantes.

En entrevista con El Financiero Clemente Serna Alvear,⁹¹ dijo que la renegociación se vio reformada en los tres meses anteriores como resultado de la Comisión Federal de Competencia y la crisis económica de México, por lo que las dos empresas decidieron la instrumentación de opciones que revirtieran el impacto de las transformaciones del entorno. Dichas opciones se mencionan a continuación.

⁸⁹ Gabriela Aguilar, “Luz verde oficial a interesados en la compra de Radio Red”, El Financiero, 10 de mayo de 1995, p. 13.

⁹⁰ Reporte de prensa, 12 de mayo de 1995, Grupo Radio Centro anunció los nuevos términos para la adquisición de Radiodifusión Red, (extraído de su pagina web).

⁹¹ Claudia Olguín, “Nunca perdimos el interés de asociarnos a ORC: Serna”, El Financiero, 10 de mayo de 1995, p. 13.

A Grupo Radio Centro le fue otorgada una opción de tres años para adquirir el 67% de las acciones restantes, y a Radiodifusión Red tenían la opción exclusiva de tres años para adquirir acciones por el equivalente al 21.16% del capital en circulación de Grupo Radio Centro.

En tanto que ejercían las opciones mencionadas, acordaron ambas partes, que Grupo Radio Centro manejaría y operaría las dos estaciones de frecuencia modulada en la ciudad de México, XHRED-FM y XHRCA-FM, teniendo los derechos para comercializar el 100% de la programación a excepción de Monitor. Y por otro lado, Radiodifusión Red operaría y manejaría la estación de Formato 21 además del noticiario de Monitor.

Siguiendo con su idea de completar la adquisición, Adrián Aguirre el Presidente Ejecutivo de Grupo Radio Centro, anunció el 10 de enero de 1996, la compra del 67% restante de las acciones en circulación de Radiodifusión Red (Infored), logrando, así, la adquisición completa de las estaciones.

Por la compra del otro 67% de las acciones, GRC pagó 322,000,000 de nuevos pesos, este precio se componía de 241,000,000 nuevos pesos pagados a Medcom y 80,500,000 que se pagarían por medio de instrumentos de deuda al propio cargo y que fueron depositados en una cuenta de depósito de garantía.

Debido a que Clemente Serna Alvear seguía con su idea de incursionar en televisión, el comunicador José Gutiérrez Vivó en diciembre de 1998, adquirió el 100 por ciento de la empresa de Infored. Ante este hecho, se vio en la necesidad de renegociar una vez más el contrato que había celebrado Clemente Serna Alvear con Adrián Aguirre de Grupo Radio Centro, en 1995.

Y es hasta el 23 de diciembre de 1998, cuando Grupo Radio Centro celebró un nuevo contrato de prestación de servicios de programación con José Gutiérrez Vivó, nuevo dueño de Infored el cual proveía programación de noticias y servicios de producción, incluyendo Monitor para GRC. Monitor de la Mañana se transmitía

simultáneamente en XERED-AM, XHRED-FM en la ciudad de México, en las estaciones XEDKR-AM y XESTN-AM en Guadalajara y Monterrey, respectivamente y de las estaciones que estaban afiliadas a OIR en ese momento. Los Monitores de la tarde y de la noche se transmitían simultáneamente en Red AM y Red FM; y el Monitor de medianoche se transmitía únicamente en XERED-AM.

Este contrato estipulaba que José Gutiérrez Vivó e Infored seguirían proporcionando a GRC noticieros y producciones de eventos especiales originales hasta el 30 de junio de 2015, y lo haría de forma exclusiva. Así mismo, Gutiérrez Vivó continuaría como anfitrión de Monitor hasta finales del 2003, o hasta una fecha posterior si así lo eligiera, y permanecería como Director General de Infored hasta el 2015.

Adicionalmente, el acuerdo prohibía que José Gutiérrez Vivó compitiera contra cualquier programación producida por Infored para GRC o proporcione servicios relacionados con la radiodifusión a otra entidad que no sea Grupo Radio Centro, durante el plazo del contrato. Así mismo, ambas empresas trabajarían en el desarrollo de dos proyectos nuevos: Monitor Internacional y Monitor Internet.

En el nuevo contrato, Grupo Radio Centro aceptó efectuar un pago de una sola exhibición a Infored por un total aproximado a \$15.4 millones de dólares, de los cuales \$4.0 millones de dólares y 4.0 millones de pesos (importe nominal) fueron pagados a la firma y el saldo de 11.0 millones de dólares los pagó durante el año de 1999. Además, GRC pagaba a Infored mensualmente cuotas de producción con base en los ingresos derivados de Monitor y el importe de gastos presupuestados, para cubrir las operaciones de programación de Infored.

Grupo Radio Centro también acordó transferir a Infored dos estaciones de Amplitud Modulada, XEFAJ-AM Y XEJP-AM. Esto se consumó el 20 de abril del 2000 bajo un contrato de operación de fecha 23 de diciembre de 1998. GRC continuó con la administración de ventas, mantenimiento de equipo de

transmisión y arrendamiento de los inmuebles relacionados con la transmisión para esas estaciones hasta el 1 de febrero del 2002.⁹²

Sin embargo, aunque pareciera que en Grupo Radio Centro todo marchaba viento en popa, 1999 fue un año difícil desde el punto de vista económico para el país, que también repercutió en GRC, reflejándose tanto en la Bolsa Mexicana de Valores como en la de Nueva York, puesto que del mes de mayo a agosto, aparecieron diferentes desplegados diciendo que la familia Aguirre estaba analizando si recompraba las acciones representativas de su capital social tanto en México como en Nueva York, lo cual ocasionó que la empresa fuera vista con gran incertidumbre.

Aunado a que en este mismo año, en Grupo Radio Centro existieron diferencias familiares como consecuencia de la cancelación del contrato con Chancellor Media, por lo que el grupo de control decidió replantear nuevos objetivos para la empresa. Finalmente, en el mes de agosto, GRC informó que habían decidido separarse algunos integrantes de la familia Aguirre.

Las relaciones entre ambas empresas se fueron deteriorando a partir de mayo del 2000, cuando en los periódicos se habló de una posible asociación entre Televisa y Grupo Radio Centro, hecho que nunca llegó a realizarse, del cual se hablará con mayor detalle en otro de los apartados de las estrategias expansionistas de GRC.

De acuerdo a José Gutiérrez Vivó, a partir del proceso electoral de julio del 2000, GRC empezó a incumplir el contrato en lo que se refiere al pago mensual pactado a Infored, a lo cual GRC argumentó que la facturación había sufrido un importante retroceso; esta falta de ingreso obligó a Infored a buscar otras fuentes de financiamiento, y a poner en práctica un severo programa de emergencia para mantener la calidad de sus productos informativos.

⁹² Reporte anual 2000 para el cierre del ejercicio fiscal concluido el 31 de diciembre del 2000, Grupo Radio Centro, p. 18. (extraído de su página web).

Como un respiro para José Gutiérrez Vivó, José Ramón Fernández y su equipo de colaboradores consiguieron un contrato con Infored, y se supone que paralelamente también realizó uno con Grupo Radio Centro, porque el 15 de enero del 2001, se integraron a través de sus servicios informativos deportivos en los monitores, en los metropolitanos, en la emisión de fin de semana de La Red Deportiva además de eventos especiales, los cuales se transmitieron en las estaciones de 1110 AM y 88.1 FM.

Otro acontecimiento que alteró la relación entre estas dos empresas en el 2001, fue cuando GRC adquirió en febrero y en marzo los portales de TO2 y Palco Deportivo; este último fue uno de los que influyó en las desavenencias, porque además de tener el portal, la inversión incluyó la oportunidad que tenía con Canal 40 de comercializar Palco Deportivo, así como con los periódicos El Reforma, El Norte de Monterrey, El Mural de Guadalajara, AM de León y La Palabra de Saltillo; y que se complementó con radio, a partir del 2 de abril del 2001, cuando se comenzó a transmitir Palco Deportivo de las 17:00 a las 18:00 horas de lunes a domingo en la estación de Radio Centro, además de cápsulas e intervenciones en otros programas de GRC a excepción de las estaciones de la división de Radiodifusión Red.

La respuesta de Gutiérrez Vivó no se hizo esperar; el conductor del programa Monitor, ya tenía demandado a Grupo Radio Centro por el acuerdo de la familia Aguirre y al periodista deportivo Alfredo Domínguez Muro por los derechos de Palco Deportivo. El comunicador José Gutiérrez Vivó consideró que GRC violó el contrato con Infored, que esta última era la encargada de proveer en exclusiva cierto tipo de información, incluida la deportiva.⁹³

Otra razón que afectó la relación entre GRC e Infored, fue en marzo del 2001 cuando la familia Aguirre celebró dos contratos para la estación XEN-AM, conocida, entonces, como Ondas del Lago; uno, era de operación y el otro era de

⁹³ <http://www.reforma.com/parseo/printpagetoprint=../editoriales/articulo/094926/...> 14/08/2001

promesa de compraventa. Es hasta el 31 de diciembre del 2001, cuando se consumó la operación.

Aparte, GRC hizo toda una estrategia publicitaria para el lanzamiento de su nueva estación, a la cual le cambió el nombre a La 69; la estrategia consistió en la transmisión en todas las estaciones del grupo de spots anunciando el regreso de Nino Canún y Jacobo Zabudovsky a la radio, por medio de La 69. Es agosto de ese mismo año, que en La 69 salieron al aire Nino Canún con su programa ¿Y usted que opina? de las seis de la mañana a las 13:00 horas; y en septiembre, Jacobo Zabudovsky con el noticiario de 1 a 3, quienes se incorporaron de esta forma a las filas de GRC.

Sobre este mismo tema, por un lado, se dijo que Infored había pensado en establecer una demanda contra GRC, por aquello de exclusividad mutua. Por otro lado, hubo quienes dijeron que La 69 (en el 690 de AM) junto con sus nuevos comunicadores, Canún y Zabudovsky, era una estación que no estaba contemplada en el contrato original celebrado con Infored, por lo tanto, no existían bases legales para una demanda.

Con lo anteriormente expuesto, todo pareció indicar que GRC, desde entonces, utilizó diferentes estrategias para deshacerse de los servicios informativos de Infored. Sin embargo, Infored no podía dejar de prestar el servicio, porque también hubiera incurrido en incumplimiento de contrato, haciéndose acreedora de una multa. Según decían algunos abogados, que existió una cláusula en el contrato de 1999 entre ambas empresas, en la que prohibía suspender el servicio.⁹⁴

Ya declarada la guerra entre estas empresas, el 9 de mayo del 2002, Grupo Radio Centro recibió una notificación de parte de José Gutiérrez Vivó dueño de Infored,⁹⁵ quién inició una demanda de arbitraje internacional ante la Corte

⁹⁴ <http://www.reforma.com/perseo/printpage.asp?pagetoprint=../espectaculos/articulo/116383...> 14/08/2001

⁹⁵ Reporte anual 2003 para el cierre del ejercicio fiscal concluido el 31 de diciembre del 2003, Grupo Radio Centro, p. 95. (extraído de su página web).

Internacional de Comercio por incumplimiento de la renegociación celebrada el 23 de diciembre de 1998 entre ambas empresas que, de acuerdo a GRC, Infored buscó la rescisión del Contrato de Producción celebrado el 23 de diciembre de 1998, así como el pago de ciertos gastos y los costos de este litigio. Esta demanda es adicional a la que ya tenía Infored con GRC por la falta de pago por los servicios de la Red Deportiva.

El 15 de julio del 2003, Alberto Aguilar en el periódico Reforma, anunció que la Juez 19 de lo civil Marisela Cruz Sánchez acababa de sentenciar a Grupo Radio Centro a pagar a Infored las remuneraciones de José Ramón Fernández y su equipo por sus servicios en ese grupo de enero al 14 de julio del 2002. Se trató de 13 millones de pesos.⁹⁶ Con esta sentencia, Infored le ganó uno de los juicios que tenía en contra de GRC.

Reafirmando el párrafo anterior, en febrero del 2004, los tribunales mexicanos resolvieron en forma definitiva a favor de Infored el pago de 13 millones de pesos que Grupo Radio Centro adeudaba por los servicios de la Red Deportiva durante el periodo de enero a julio del 2002.⁹⁷ Por su parte, GRC le pagó a Infored la cantidad de 13.1 millones de pesos hasta junio de ese mismo año. La cantidad pagada provino de una reserva que había creado GRC en 2002 para tal efecto.⁹⁸

El primero de marzo del 2004, tanto Grupo Radio Centro como Infored, recibieron el Fallo de la Corte Internacional de Comercio, el cual fue a favor de José Gutiérrez Vivó.

Pero el 3 de marzo del 2004, Grupo Radio Centro anunció (en la mañana 08:02 horas)⁹⁹ que el primero de marzo del mismo año la Cámara Internacional de

⁹⁶ <http://busquedas.gruporeforma.com/utilerias/imdservicios3W.DLL?JSearchformatS&file...> 23/07/2003

⁹⁷ “Monitor sale de la Red; ahora, en 1320 y 1560 AM”, El Heraldo de México, 4 de marzo del 2004, Primera plana.

⁹⁸ Reporte anual 2003 para el cierre del ejercicio fiscal concluido el 31 de diciembre del 2003, Grupo Radio Centro, p. 53. (extraído de su pagina web)

⁹⁹ Evento Relevante fechado el 3 de marzo del 2004, Grupo Radio Centro anuncia laudo en el juicio de arbitraje de Infored, S.A. de C.V. y José Gutiérrez Vivó contra Grupo Radio Centro, (extraído de su pagina web).

Comercio (CIC) tomó una decisión final en el procedimiento de arbitraje iniciado en 2002 por Infored y José Gutiérrez Vivó contra Grupo Radio Centro.

Por mayoría de votos, dos de los tres árbitros, el panel de la Cámara Internacional de Comercio sostuvo que Grupo Radio Centro violó el contrato con Infored. Como resultado, el contrato ha sido rescindido de Infored y José Gutiérrez Vivó, en conjunto y en su caso serían, recompensados con la cantidad de USD \$21,015,778.01 por daños y perjuicios.

La respuesta de Grupo Radio Centro por el fallo arbitral, fue que objetaría la eficacia de esa decisión ante las cortes mexicanas. Durante el proceso de nulidad, Grupo Radio Centro buscaría no se ejecute el pago de los daños y perjuicios señalados en el laudo arbitral. Además, GRC estaba evaluando sus alternativas con respecto a la producción del programa de noticias Monitor, el cual era producido por Infored.

José Gutiérrez Vivó explicó que ese mismo día, poco antes de las 13:00 horas para entrar al aire con el Monitor de la Tarde, fueron avisados que sería Jacobo Zabłudovsky quién ocuparía el lugar de Martín Espinosa, a través de un documento notariado.¹⁰⁰

Para sorpresa del auditorio de Monitor, el tres de marzo del 2004 Grupo Radio Centro rompió toda relación con Infored al no permitir la transmisión del noticiario Monitor de la Tarde conducido por Martín Espinosa. Grupo Radio Centro en su lugar pasó al aire el programa Monitor al frente de Jacobo Zabłudovsky quién informó al radioescucha que a partir de ese momento el se iba a quedar al frente de ese noticiario y que en el Monitor de la Noche lo iba a conducir Jorge Berry y en el Monitor de la Mañana iba a estar Nino Canún.

¹⁰⁰ <http://www.almargen.com.mx/medios/2004/03/monitor.htm> (en una entrevista con Joaquín López Dóriga, en Radio Fórmula) 05/03/2005.

Segundos después que Grupo Radio Centro no permitió la salida al aire de Monitor producido por Infored, éste comenzó sus transmisiones por las frecuencias 1320 y 1560 de Amplitud Modulada, ubicadas en sus modernas instalaciones de San Jerónimo, propiedad de José Gutiérrez Vivó.

Monitor, el original, transmite las 24 horas continuas de información con sus conductores titulares: José Gutiérrez Vivó, Iván Mercado, Martín Espinosa, Enrique Muñoz, Rocío Méndez, Miguel Velasco, José Luis Reyes García y Héctor Jiménez. Y en deportes, José Ramón Fernández y todo el equipo de Los Protagonistas.¹⁰¹

En la tarde de ese mismo día, Grupo Radio Centro anunció a las 17:10 horas¹⁰² que había discontinuado la producción del programa de noticias producido por Infored, conducido por José Gutiérrez Vivó y que produciría el programa de noticias Monitor por sí misma. GRC estimó que cualquier reducción resultante en ingresos por publicidad estaría más que compensada por una reducción en los costos de programación que representa Infored.

Acerca del rompimiento entre Grupo Radio Centro e Infored, hay notas de especialistas como la de Alberto Aguilar, publicada el 23 de abril, donde especificó que Grupo Radio Centro todavía podía apelar en las cortes mexicanas el fallo de la Corte Internacional, y que se podría ir a tres años, la resolución en las cortes mexicanas.¹⁰³

Asimismo, Grupo Radio Centro e Infored desde el 3 de marzo mantuvieron al aire una lucha por la marca Monitor. José Gutiérrez Vivó también demandó legalmente a GRC por usurpar la marca Monitor. En su programa, el dueño de Infored denunció a Grupo Radio Centro que usurpó la marca Monitor, que era una

¹⁰¹ “Monitor sale de la Red; ahora, en 1320 y 1560 AM”, El Heraldo de México, 4 de marzo del 2004, Primera plana.

¹⁰² Evento Relevante fechado el 3 de marzo del 2004, Grupo Radio Centro anuncia que producirá el programa de noticias Monitor. (extraído de su pagina web)

¹⁰³ <http://www.arvm.com.mx/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=140> 16/06/2004. Tiene GRC opción de impugnar, por Alberto Aguilar, Reforma.

marca registrada de Infored.¹⁰⁴ Con esta actitud por ambas empresas de tener la razón y transmitir en cada una de sus frecuencias, el noticiero Monitor (GRC) y Monitor el original (Infored), lo único que se creó fue mucho desconcierto entre el público y los anunciantes.¹⁰⁵

El 20 de abril del 2004, en el periódico Diario Monitor hubo un desplegado, donde apareció la resolución de la marca a favor de Infored. Tal información, también la comentó José Gutiérrez Vivó, en su noticiario de la mañana de ese mismo día.

En un comunicado a la Bolsa Mexicana de Valores el 8 de julio de 2004, Grupo Radio Centro informó que la Cámara Internacional de Comercio le notificó las correcciones e interpretaciones al laudo arbitral en su diferendo con Infored, que GRC había solicitado. GRC agregó, que dichas correcciones e interpretaciones no modifican en nada el fondo del laudo; representaron el paso final del proceso arbitral y abrieron el camino a la solicitud de nulidad que interpuso GRC, en su momento. Así mismo, reiteró su postura con respecto al mismo, que no está obligado al cumplimiento de dicho laudo hasta que jueces mexicanos lo hayan reconocido y homologado.

Al argumentar, que así lo manifestó el Juez Séptimo de Distrito B en materia Civil del Distrito Federal en su sentencia del 26 de mayo del 2004, en que negó a la empresa Infored por improcedente el reconocimiento del laudo dictado por la Corte Internacional de Comercio. En dicha sentencia, el Juez manifestó que el arbitro no es funcionario del Estado, ni tiene jurisdicción propia ni delegada, por lo que el laudo no es por sí mismo ejecutivo, sino que sólo puede convertirse en ejecutivo por la mediación de un acto realizado por la intervención estatal de la justicia mexicana. Por lo tanto, GRC solicitó la nulidad del laudo.¹⁰⁶

¹⁰⁴ “Usurpa Radio Centro la marca MONITOR”, El Herald de México, 4 de marzo del 2004, Reporte especial 2ª.

¹⁰⁵ Ver entrevista a Blanca Aguirre gerente de mercadotecnia de El Águila Cia. de Seguros. http://www.sentidocomun.com.mx/t1msn_articulo.phtml?id=1675 09/03/2004

¹⁰⁶ http://www.bmv.com.mx/BMV/JSP/ho_searchdetalle.jsp?url=http%253A252F1... 28/03/2005

Después de seis meses, Grupo Radio Centro informó, en otro comunicado a la Bolsa Mexicana de Valores del 11 de noviembre del 2004, que el Juez 63 de lo Civil del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, emitió sentencia, donde se declaró la nulidad del laudo arbitral de conformidad con el artículo 1457 fracción I inciso d) del Código de comercio, por lo cual las partes deberán cumplir con la cláusula compromisoria que se contiene en el Contrato de prestación de servicios de producción de noticieros, programas informativos y eventos especiales de fecha 23 de diciembre de 1998, en virtud de los razonamientos lógicos y jurídicos establecidos en el considerando quinto del presente fallo.¹⁰⁷

Sin embargo, Grupo Radio Centro se ha visto obligado a apegarse a las normas jurídicas mexicanas para enfrentar el fallo del arbitraje internacional al solicitar la anulación del mismo; además, todavía le falta la apelación y el amparo.

El 16 de noviembre del 2004, Grupo Radio Centro pagó la cantidad de 1'560,34.94 de pesos por los intereses por programas deportivos con lo que concluyó con las obligaciones que proceden legalmente y quedó finalizado el litigio por los servicios de transmisión de los programas La Red Deportiva, Deportv y Los Protagonistas.

En ese mismo comunicado, Grupo Radio Centro informó que demandó la rescisión de los contratos de compraventa de acciones de las empresas concesionarias de las frecuencias 1320 y 1560 de Amplitud Modulada.¹⁰⁸

A continuación, se presentan los diferentes aspectos de operación, de producto y forma de trabajo que se dieron entre Grupo Radio Centro y Radiodifusión Red (Infored), antes y después de la fusión. Además de un apartado donde se exponen los cambios que sufrieron ambas empresas después del fallo de arbitraje que dio la Cámara Internacional de Comercio.

¹⁰⁷ http://www.bmv.com.mx/BMV/JSP/ho_searchdetalle.jsp?url=http%253A%252F%252F1... 28/03/2005

¹⁰⁸ Ibidem.

A. Grupo Radio Centro antes de la fusión con Radiodifusión Red (Infored): aspectos operacionales, de producto, forma de trabajo y alcances

Puede decirse que, desde el punto de vista operacional, Grupo Radio Centro antes de la fusión estaba conformada por dos áreas comerciales. La primera es Organización Radio Centro que maneja a las estaciones del área metropolitana, que, desde 1993 se ubican en el llamado Trébol Radio Centro en su Edificio Inteligente; la segunda, es Organización Impulsora de Radio, que maneja las estaciones de provincia; en un principio, se ubicaban en la calle de Nuevo León y se trasladaron a las instalaciones de Constituyentes, en 1996.

Grupo Radio Centro también tenía la Cadena Radio Centro, la cual proveía programación a las estaciones que estaban incorporadas a Heftel Broadcasting, abarcando Centroamérica, Sudamérica y Norteamérica. Hay que señalar, que GRC, debido a las leyes norteamericanas, no tenían el control de operación y comercialización.

Desde el punto de vista de producto, Grupo Radio Centro se vendía como el grupo radiofónico que tenía las mejores estaciones musicales de Frecuencia Modulada, de las cuales se pueden mencionar aquellas con mayor rating: 97.7, La Z, Stereo Joya y Universal Stereo. En el anexo 3, se puede ver la estructura de Grupo Radio Centro en 1993.

Desde el aspecto de comercialización, Grupo Radio Centro contaba con tres áreas de ventas, la primera y que representaba la más fuerte en cuanto a ingreso de capital, eran los ejecutivos que manejaban a las estaciones musicales en el Distrito Federal y que atendían a los clientes grandes y a las agencias de publicidad.

La segunda eran los ejecutivos de OIR que se encargaban de las estaciones de provincia y la tercera área compuesta por los ejecutivos de venta directa, que eran aquellos que trabajaban con las pequeñas empresas o clientes pequeños en el Distrito Federal.

Grupo Radio Centro, como la mayoría de los medios radiofónicos, a principio de los noventas todavía buscaba el ingreso de capital en sus empresas por medio de los pagos anticipados, donde se beneficiaban tanto anunciante como radiodifusor: este tipo de comercialización normalmente lo realizaban con los clientes grandes como Comercial Mexicana, Gigante, Coca Cola, etcétera. A los clientes pequeños se les ofrecía paquetes especiales o tarifas más bajas.

B. Grupo Radio Centro después de la fusión con Radiodifusión Red: aspectos operacionales, de producto, forma de trabajo y alcances.

Antes que nada, hay que hacer hincapié que Grupo Radio Centro celebró un contrato de compraventa con Radiodifusión Red (Infored), sin embargo, el trato que existió entre ambas empresas fue el de fusión y la razón de este hecho fue estratégico, ya que a Grupo Radio Centro le convenía mantener la misma fórmula de éxito que venía manejando Radiodifusión Red (Infored), argumentando que pretendía mantener el rating de la mejor estación de noticias y de programas hablados.

Después de la fusión Grupo Radio Centro, incorporó una nueva división: Radiodifusión Red; cabe señalar, que esta nueva área de comercialización era la misma que manejaba las estaciones de Radio Programas de México, quienes se trasladaron al nuevo edificio de Constituyentes a partir de 1996. Primero, se trasladaron todos los empleados del área de producción, incluyendo a los operadores de la estación Alfa, que fue la primera estación que Grupo Radio Centro manejó y operó comercialmente.

Posteriormente, se hizo la entrega y el traslado del personal que operaba las estaciones de Radio Red AM y Radio Red FM, a las instalaciones de Grupo Radio Centro, en Constituyentes.

Pero, en agosto de 1994, también GRC se vio en la necesidad de vender su Cadena Radio Centro a Heftel Broadcasting Corporatios (Heftel) y realizó una inversión en Heftel Broadcasting. En mayo de 1995, GRC vendió su inversión de Heftel para pagar una parte de la compra de Radiodifusión Red.

Desde la perspectiva de producto, Grupo Radio Centro se vendía como un grupo que abarcaba a más público, que tiene mayor programación, argumentando que contaba con estaciones musicales de diferentes géneros y estaciones noticiosas, las cuales cubrían a otros nichos de mercado, por lo que se vendía como el mejor grupo radiofónico.

En cuanto a los ingresos de Grupo Radio Centro, a finales de los años noventa, se enfrentó al igual que el resto de los radiodifusores a la pelea por conseguir los presupuestos de los clientes grandes y de las centrales de medios.

Con respecto a este punto, se debe señalar que desde la llegada a nuestro país (a mediados de los ochentas) las centrales de medios, trajeron consigo un cambio en la forma de obtener ingresos en los medios de comunicación.

En el caso de los radiodifusores, se vieron afectados, porque conforme pasaban los años los pagos anticipados eran cada vez más escasos. Los ejecutivos se vieron en la necesidad de pelearse con los demás medios los presupuestos.

Aunado a esto, las centrales de medios comenzaron a tomar en cuenta para la inversión publicitaria, las mediciones de audiencia: rating. Lo cual afectó, aún más, a los radiodifusores, porque las contrataciones dejaron de ser anuales para convertirse en efectivo; eran contratadas por menos tiempo (dos o tres días, una semana, una quincena y a lo mucho mensuales).

Otro aspecto que consiguieron las centrales de medios fueron las tarifas por volumen; antes se negociaban directamente con los clientes o con las agencias, por lo que los radiodifusores se vieron obligados a descender sus tarifas.

Existen tres divisiones de trabajo, cada una independiente desde el punto de vista de comercialización y de operación; la primera, es Organización Radio Centro; la segunda, Radiodifusión Red, y la tercera es Organización Impulsora de Radio. Tal y como se puede observar en el anexo 4 se muestra la estructura de Grupo Radio Centro en 1996 y en el anexo 5 la estructura Grupo Radio Centro en 1999.

Desde el punto de vista de los ejecutivos que comercializaban las estaciones de Grupo Radio Centro, se quedó de la siguiente manera: en Organización Radio Centro se concentraron los ejecutivos que atendían a los clientes grandes y los ejecutivos de venta directa que manejaban a los clientes pequeños. Ambos vendían el tiempo de las estaciones musicales en el Distrito Federal.

En Radiodifusión Red, eran los ejecutivos que venían de las filas de la familia Serna y que se encargaban de comercializar a las estaciones noticiosas Radio Red AM, Radio Red FM y Formato 21; Organización Impulsora de Radio continuaba con sus mismos ejecutivos, encargándose de las estaciones de provincia.

Con la adquisición de Radiodifusión Red, Grupo Radio Centro abarcó un nuevo mercado: el de noticias, el cual complementó a la empresa con mayor cobertura de audiencia. También obtuvo reconocimiento y, por lo tanto, ganó mayor rating, porque ahora cubría, con los noticiarios de Monitor mayor audiencia. Por consiguiente, tenía más elementos para venderse mejor ante sus clientes y conseguir así mayores ganancias.

Así mismo, Grupo Radio Centro, a partir de las desavenencias con Infored, comenzó a formar su propia infraestructura para poder reemplazar cuando fuera necesario de los servicios informativos de ésta última. Dicho fortalecimiento empresarial lo inició cuando adquirió un helicóptero propio, motocicletas y

automóviles para que dieran servicio de información vial a Formato 21 y al resto de las estaciones de Grupo Radio Centro.

No sólo fueron estos elementos, sino, también, incorporaron al personal necesario, engrosando así sus filas con reporteros viales, copiando la línea informativa de Radiodifusión Red (Infored). Con ésto, GRC, poco a poco, trató de llenar los espacios vacíos que pudieran dejar los servicios de Radiodifusión Red (Infored) en un futuro.

Por otro lado, Grupo Radio Centro adquirió la estación Ondas del Lago que, después de un tiempo, la renombró como La 69 y contrató para esta emisora a comunicadores como Jacobo Zabłudovsky, Nino Canún y Jorge Berry. Con estos elementos, GRC copió el formato noticioso de Monitor.

En 1995, en los medios electrónicos, se comenzó a dar un cambio en la comercialización, puesto que surgieron las Centrales de Medios, las cuales se conforman de la fusión de dos, tres o hasta cuatro agencias publicitarias como por ejemplo Media Planning, Mindshare, Starcom, Control Media, entre otras.

Dichas Centrales de Medios dieron un giro a la comercialización en radio, porque comenzaron a trabajar con base a las mediciones de audiencia, por punto de rating. Si una estación de radio tiene un rating alto en determinado programa hacen la contratación sino no lo hacen; en consecuencia, la forma de pago también se modificó, la gran mayoría de los clientes lo hacen en efectivo. Esto repercute en gran medida a los dueños de los grupos radiofónicos, puesto que las contrataciones anuales ya no las tienen aseguradas.

Las contrataciones anuales que tenían con los clientes más fuertes (General Motors, Pronósticos, Comercial Mexicana, Aurrera, Nissan, Ford) eran las llamadas: pago anticipado, donde los clientes lograban del 50 o hasta el 100% de transmisión bonificada; desafortunadamente, para los clientes pequeños o los

clientes nuevos, los costos en radio son más caros y con menor beneficio que conseguían los clientes grandes.

Con esto, se acentuó la gran competencia por el presupuesto de radio en la capital entre los radiodifusores.

C. Rompimiento de la relación entre Grupo Radio Centro y Radiodifusión Red (Infored)

a. Grupo Radio Centro

Con el rompimiento de las relaciones entre Grupo Radio Centro y Radiodifusión Red (Infored), la primera regresó al manejo comercial que llevaba antes de la fusión. Aunque siguen existiendo tres divisiones de trabajo, cabe señalar que operacionalmente se sigue trabajando de la misma forma que se venía haciendo antes de la fusión; sin embargo, desde el punto de vista de la comercialización regresan a sus dos equipos de trabajo, como se puede observar en la estructura de GRC en el 2005, ver anexo 6.

Cuando Grupo Radio Centro prescinde de los servicios de Infored, inmediatamente, incluyó en las estaciones de Radio Red AM y Radio Red FM a los mismos comunicadores que tenía en la 69 que son: Jacobo Zabudovsky, Nino Canún y Jorge Berry. En cuanto a los espacios deportivos que producía Infored, GRC los sustituyó con la producción deportiva de Palco Deportivo, llamándolos Palco Deportivo en la Red.

Después, integró para la transmisión del noticiero de los sábados en las estaciones de XERED-AM, XHRED-FM y XEN-AM, a Jesús Martín Mendoza, quien transmite en el noticiero de la mañana. Era conductor del noticiero Desde el Centro de las Noticias, de la estación de Radio Centro además de tener

participación en F21; en el noticiario de la tarde están Rafael Flores y Elsa González; finalmente, en la noche tenemos a Blanca Lolbe, que viene de Formato 21, y la acompaña Carlos González.

En el noticiero de la noche, que se transmite de lunes a viernes, desde diciembre del 2004 se quedó la conductora Guadalupe Juárez en lugar de Jorge Berry, vale la pena mencionar, que ella era su colaboradora principal. Suponemos que GRC le cedió la conducción mientras encuentra a una personalidad que atraiga mayor rating.

Posteriormente, Grupo Radio Centro decidió cambiar de nombre a los noticiarios de las dos redes (88.1 FM y 1110 AM) y a los de la 69 como La Red de Radio Red con sus respectivos conductores. Además de sustituir a las otras producciones que hacía Infored, como los metropolitanos con otros iguales pero con diferente nombre.

Debido al rompimiento de Grupo Radio Centro con Infored, también algunos de los conductores que estaban en Radio Red AM en la programación hablada, como German Dehesa, Jorge Goldenberg, Guadalupe Loaeza, entre otros, renunciaron a Grupo Radio Centro para integrarse a las filas de Infored. Por tal motivo, GRC se vio en la necesidad de reestructurar su programación hablada en Red AM, mientras decidía qué programación iba a poner; retransmitió programas grabados.

Debido a la acción de rompimiento tomada por Grupo Radio Centro, éste pierde cierta credibilidad en el medio; en cambio, el señor José Gutiérrez Vivó gana más popularidad, confiabilidad y respaldo de su público.

Lo cierto es que cuando que el señor José Gutiérrez Vivó presentó en el 2002 la demanda por incumplimiento a Grupo Radio Centro, desde ese mismo momento ambas artes sabían, que en cualquier momento dejaría Radiodifusión Red (Infored)

de prestar los servicios informativos a Grupo Radio Centro, sólo era cuestión de tiempo.

Como bien decía Adrián Aguirre en una entrevista, que “aunque Grupo Radio Centro y Radiodifusión Red (Infored) habían celebrado un contrato de compraventa, la relación que llevaban ambas empresas era de fusión, porque su objetivo era el de mantener ‘la fórmula de éxito’ que tenía Radiodifusión Red (Infored) en el mercado de noticias y programas hablados”.¹⁰⁹ Y valla que GRC cumplió con esto. Tal como lo demuestra el comparativo que se presenta en el anexo 7 de los noticiarios de Grupo Radio Centro y Radiodifusión Red (Infored / Grupo Monitor).

Y como se puede ver, en el año 2005, GRC tenía el mismo formato noticioso en las tres estaciones en el Distrito Federal (RED-AM, RED-FM Y LA 69) que el Monitor de MVS, la desventaja de Grupo Radio Centro en los noticiarios son a los conductores que tiene al frente. Nino Canún, es un locutor que no atrae a los anunciantes, puesto que su trabajo en radio no es tan atractivo y deja mucho que desear.

En cuanto a Jacobo Zabłudovsky, es un locutor de renombre, con prestigio y muchos pero muchos años de experiencia; finalmente, Guadalupe Juárez, es una mujer que apenas está buscando colocarse en el mercado; es una voz joven pero es alguien que no retiene por mucho tiempo al público. A ella le falta ganarse al público, adquirir credibilidad; no es lo mismo colaborar en el noticiero con un conductor con cierto reconocimiento periodístico en los medios, a alguien que lo conduzca.

Como se pudo observar, Grupo Radio Centro creó, poco a poco, su propia infraestructura, para que en el momento en que lo necesitó, prescindiera de los servicios de Infored; desde el momento en que adquirió helicópteros, reporteros

¹⁰⁹ www.expansion.com.mx/prnfriend.asp?cve=661_09 17/04/2002

viales, motocicletas y automóviles para F21, así como la contratación de nuevos conductores para su nueva estación de la sesenta y nueve.

Como estrategia de GRC, para hacerle frente a la competencia, principalmente con Gutiérrez Vivó, a partir del primero de abril del 2005, Grupo Radio Centro reestructuró su programación noticiosa. Cambió a sus locutores, comenzó Sergio Sarmiento la transmisión La Red de Radio Red en las frecuencias 1110 de AM y el 88.1 de FM, acompañado de Guadalupe Juárez; por lo que Nino Canún desde abril, se transmite, únicamente, en la estación de la 69.

Además, en la estación de Radio Centro en la 1030 de AM, se dejó de transmitir el noticiario Desde el Centro de la Noticia que conducía Jesús Martín Mendoza, quién, también, desde el primero de abril conduce la tercera emisión de La Red de Radio Red en las frecuencias de 1110 y 690 de AM, y 88.1 de FM, (anexo 8). Por lo tanto, la estación de Radio Centro también ha sido reestructurada, dejando a la estación totalmente hablada; sustituyó las noticias por programas para ayudar, dar determinados patrones de conducta y motivar a la gran familia mexicana.

b. Infored

A raíz del rompimiento de Grupo Radio Centro, José Gutiérrez Vivó entabló conversaciones con Joaquín Vargas de MVS hasta lograr una alianza estratégica para la difusión y distribución de las cuatro emisiones de Monitor y la creación de la nueva Cadena Nacional Monitor-MVS.

Gutiérrez transmitiría sus noticiarios de Monitor a partir del 16 de marzo del 2004 en la estación de BEST FM en el 102.5 de Frecuencia Modulada con 180 mil watts de potencia y en sus estaciones de amplitud modulada, la 1320 y la 1560. Con esta alianza ambas empresas pretenden lograr mayor eficiencia, aumento de

su cobertura y consolidar su liderazgo en audiencias y ventas en el segmento informativo de la radio.¹¹⁰

En la nueva alianza entre Infored y MVS, “la comercialización de toda la programación del noticiero la lleva administrativamente Infored y, por supuesto, toda la programación general del 102.5 la comercializa MVS. Asimismo, esta alianza es por siete años, renovable por otro período similar. El acuerdo económico, según fuentes de MVS, no se trató de la renta de la frecuencia de 102.5 de FM. Es un acuerdo en el que Gutiérrez garantizó un ingreso anual para su contraparte de unos 10 mdd”.¹¹¹

A raíz del rompimiento entre Grupo Radio Centro y Radiodifusión Red (Infored/Grupo Monitor), este último cambió de formato y de siglas a las estaciones 1320 y 1560. Desde el 16 de marzo del 2004 quedó de la siguiente forma: la 1320 se convirtió en Radio Bienestar XENET-AM, la cual transmite programación hablada y noticias; la 1560, se transformó en Radio Monitor XEINFO-AM que transmite noticias y algunos programas hablados como el que conduce Germán Dehesa.

Además, sustituyó el nombre de la Red Vial a Monitor Vial, el servicio sigue siendo el mismo: dar información vial.

Existe un dato curioso que mencionar; a finales de enero y principios de febrero del 2005, el noticiero Monitor de José Gutiérrez Vivó se transmite en una estación permisionada y universitaria de Monterrey, en Radio Udem,¹¹² la razón de éste hecho, es porque dicha estación se afilió a la Cadena de MVS.

Desde el 14 de febrero del 2005, José Gutiérrez Vivó anunció al aire, que el noticiero Monitor duraría cinco horas, que se comenzaría a transmitir más

¹¹⁰ “Monitor, ahora en el 102.5 de FM”, Diarío Monitor, México, D.F., 16 de marzo de 2004, primera plana.

¹¹¹ <http://www.arvm.com.mx/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=143> 17/06/2004, Darío Celis Estrada, “Destaca convenio Infored-MVS” Reforma, Tiempo de negocios, p. 4.

¹¹² <http://www.radiomexicana.com/default.asp?id=1&ACT=5&content=1&mnu=11> 02/03/2005

temprano, de las 5:30 horas y terminaría a las 10:30 horas; así mismo, avisó que saldría en televisión en la siguiente semana.

Tal y como lo anunció una semana antes, desde el 21 de febrero del 2005, el noticiario Monitor de MVS se transmite en los sistemas de televisión de paga, en los siguientes canales:

- Mas TV en el canal 6 y en el 56.
- Directv en el canal 222.
- Sky en el canal 217.
- Cablevisión en el canal 33 (por su Sistema Analógico).
- Cablevisión en el canal 197 (por su Sistema Digital).
- Y se transmite en toda la República Mexicana en el canal 52 (por el sistema de cable).

Con esta iniciativa de José Gutiérrez Vivó de incursionar en televisión, el comunicador quiere demostrarle a su contrincante Grupo Radio Centro, que puede abarcar más mercado que ellos. Sin embargo, hay que tener presente que en televisión ya hay muchos noticiarios, por lo que la competencia es más fuerte y a otro nivel. Además, tiene la desventaja que sólo lo pueden ver, aquellos que cuentan con televisión de paga. El tiempo dirá si el noticiario Monitor de MVS en televisión es rentable tanto para Multivisión como para Grupo Monitor.

Continuando con su idea de expansión en los mercados de habla hispana en Estados Unidos, MVS concretó una alianza con Comcast Corporation, que es el principal operador de televisión por cable y banda ancha en Estados Unidos, para transmitir la programación del Canal 52.

A partir del 18 de junio del 2005, llegará a una audiencia de dos millones de hogares en las ciudades de los Angeles, Chicago, Dallas, Sacramento, Fresno, Miami, Washintong y Nueva York. El acuerdo fue suscrito por MVS Televisión, que

comanda Francisco Vargas, con Comcast Cable, la cual llega a 17 de las 20 áreas metropolitanas más importantes de Estados Unidos.¹¹³

Con esta alianza, José Gutiérrez Vivó por fin verá cristalizados sus deseos de ser escuchado en Estados Unidos con su noticiario Monitor de MVS. El dueño de Grupo Monitor piensa que en estos tiempos hay que fijarse no sólo en los mercados nacionales sino, también, hay que tener la mirada en Estados Unidos.

Por un tiempo, puede que este noticiario satisfaga la curiosidad de muchos radioescuchas de saber y conocer al famoso conductor, así como del lugar donde se transmite el noticiario Monitor; sin embargo, si nos ponemos del lado del público espectador, dicho noticiario no ofrece nada nuevo televisivamente y, hasta cierto punto, resulta tedioso, porque no presenta ni siquiera lo que dan los otros noticieros de televisión, Monitor carece de video para dar las noticias. Esto confirma una vez más, que el interés de los empresarios de medios de comunicación están siguiendo los modelos de las empresas transnacionales de expansión tanto de territorio como de posesión de medios.

Vale la pena señalar, que Grupo Monitor, se ha visto muy beneficiado con la alianza que realizó con MVS, en primer lugar, porque lo llevó de regreso a la Frecuencia Modulada, además de tener mayor potencia; en segundo lugar, porque, desde el 21 de febrero del 2005, incursionó en la televisión pagada en México; y, en tercer lugar, porque a partir del 8 de junio del 2005 el noticiario Monitor de MVS se transmitirá en las principales ciudades de Estados Unidos.

Sin embargo, aunque no dependa directamente de José Gutiérrez Vivó, también debería de ocuparse por ampliar las potencias de sus estaciones de Amplitud Modulada y de hacerles una reestructuración de programación, porque está saturando un mismo producto Monitor en varios medios como la radio, la prensa y la televisión.

¹¹³ <http://arvm.com.mx/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sis=10...> 14/04/05, Llega MVS a Estados Unidos.

Se concluirá diciendo que Radiodifusión Red (Infored) le permitió a Grupo Radio Centro copiar fielmente el concepto Monitor, no sólo en la programación sino, también, en la operación y en la comercialización del mismo. José Gutiérrez Vivó se enfrenta a una gran competencia.

2. Grupo Radio Centro y Chancellor Media Corporation

En un mundo que cada vez se hace más global, resulta indispensable que las empresas que quieren ser exitosas y crecer, busquen alianzas que les permitan convertirse también en empresas globales. Para ello, la única vía es buscar alianzas con empresas que igualmente tengan metas que puedan compartirse.

Por tal motivo, Grupo Radio Centro, el 10 de julio de 1998, anunció su asociación estratégica con la empresa Chancellor Media Corporation, que en ese momento era la segunda cadena de radio más grande de los Estados Unidos y la de crecimiento más rápido en los últimos años.

Chancellor Media Corporation fue el mejor socio que Grupo Radio Centro pudo haber encontrado. A través de esta asociación, GRC establecería una plataforma para darle un nuevo impulso a la radiodifusión en español en los Estados Unidos y buscar, también, proyectos en América Latina.¹¹⁴

Grupo Radio Centro y Chancellor Media Corporation llegaron a un acuerdo conforme al cual Chancellor Media compraría un interés económico del 50% de Grupo Radio Centro, propiedad de la familia Aguirre, por aproximadamente 237 millones de dólares.

Bajo términos de transacción, Chancellor Media pagaría 81.5 millones de dólares a la familia Aguirre, invertiría 39 millones de dólares en efectivo, y emitiría

¹¹⁴ “Grupo Radio Centro hace historia”, *Boletín Sintonía*, número 74, México, D.F., Grupo Radio Centro, junio de 1998, p. 2.

las partes de su acción común a un valor de 116.5 millones de dólares a Grupo Radio Centro.¹¹⁵

Gracias a eso, Chancellor Media Corporation tendría el derecho de nombrar a tres miembros en el Consejo de Administración, pero el control seguiría en manos de la familia Aguirre.¹¹⁶

Esta operación estaría finiquitada a fines de 1998 una vez que se cumplieran las condiciones de pago y se tuviera la aprobación de la Comisión Federal de competencia.

En sus iniciales declaraciones a la prensa, el director de Finanzas y Administración de GRC, Pedro Beltrán, dijo que una de las primeras estrategias a desarrollar, con base a la alianza con Chancellor, es entrar al mercado hispano en los Estados Unidos. Para 1999, ya estarían presentes en ciudades como Dallas, Nueva York, Los Angeles, Miami y Chicago, con lo que competirían de tú a tú con Heftel, el principal grupo estadounidense de habla hispana.¹¹⁷

El 15 de octubre de 1998, Chancellor Media Corporation informó a Grupo Radio Centro que cancelaba la compra del 50% del capital social de la empresa.

Sobre esta decisión, Grupo Radio Centro opinó que esta medida, por parte de Chancellor Media Corporation, había sido unilateral y de forma injustificada, puesto que Grupo Radio Centro no tenía pasivos bancarios y que contaba con suficiente efectivo disponible para cumplir con sus necesidades de operación.

Así mismo, Grupo Radio Centro vio su acuerdo con Chancellor Media Corporation como un medio que le facilitaría la expansión de sus actividades en los mercados de Estados Unidos y Latinoamérica, Grupo Radio Centro confiaba en

¹¹⁵ Reporte de prensa, 10 de julio de 1998, [GRC announces its strategic alliance with Chancellor Media](#).

¹¹⁶ <http://www.radiomexicana.com/default.asp?id=22&ACT=5&content=141&mnu=22> 21/04/05

¹¹⁷ <http://www.radiomexicana.com/default.asp?id=22&ACT=5&content=141&mnu=22> 21/04/05

que podía volver a empezar a buscar alternativas para aprovechar otras oportunidades. Por otra parte, Grupo Radio Centro informó que estaba analizando sus derechos y recursos legales contra Chancellor Media Corporation.¹¹⁸

Como respuesta a la cancelación, Grupo Radio Centro demandó a AMFM Inc., anteriormente conocida como Chancellor Media Corporation, en un proceso de arbitraje y llegó a un arreglo en septiembre de 1999, cuando Grupo Radio Centro recibió de AMFM, Inc. un ingreso USD \$3,200,000 netos de costos y gastos asociados con el procedimiento de arbitraje.¹¹⁹

En una entrevista concedida a Líderes Mexicanos,¹²⁰ Adrián Aguirre Gómez, que fue el Presidente Ejecutivo de GRC, informó que el acuerdo con la empresa estadounidense Chancellor Media, representaba dos cosas para Grupo Radio Centro; por un lado, liquidez para la familia Aguirre y, por el otro, 150 millones de dólares para Grupo Radio Centro y la posibilidad de crecimiento para la empresa, aplicando su experiencia en radio a nivel internacional.

Añadió, que, debido a que la negociación con Chancellor Media, se canceló, y dio como resultado que el grupo de control de Grupo Radio Centro decidiera replantear nuevos objetivos de la empresa en donde aparecieron diferentes opiniones y puntos de vista, lo cual creó discrepancias. Ante esa disyuntiva, fue necesario que GRC buscara soluciones drásticas que derivaron en una separación de negocios entre la familia Aguirre y que permitió mantener la armonía familiar.

Señaló que la solución fue una redistribución de acciones mediante, la cual con siete hermanos mantendría el control de Grupo Radio Centro y cuatro más se conformarían con el control de Maxcom (que inicialmente se llamaba Amaritel).

¹¹⁸ Reporte de prensa, 28 de octubre de 1998, GRC reporta resultados al tercer trimestre y nueve meses finalizados al 30 de septiembre de 1998. (información extraída de su página web).

¹¹⁹ Reporte de prensa, 11 de octubre de 1999. (información extraída de su página web).

¹²⁰ “Adrián Aguirre, Presidente del Consejo de Administración Maxcom Telecomunicaciones S.A. de C. V.”, Líderes Mexicanos, pp. 12 a la 21.

Sobre esta decisión que tomó la familia Aguirre de separarse, vale la pena mencionar un poco el camino que decidió tomar la otra parte, los hermanos que se quedaron con la empresa de Maxcom. Dicha decisión repercutió considerablemente en este grupo de medios de comunicación, con lo cual se demuestra que las empresas mexicanas siguen las tendencias extranjeras.

Desde la salida de Adrián Aguirre Gómez de Grupo Radio Centro, se ha dedicado a su empresa Maxcom que ofrece el servicio de telefonía local, larga distancia y redes de datos. Este concepto empresarial tuvo sus orígenes de la impresión que le causó a Adrián Aguirre, una conferencia en Phoenix, donde se hablaba de un amalgamiento en las industrias de cómputo, telecomunicaciones y entretenimiento, donde, en su opinión, la telefonía tendría que ser el negocio dominante.¹²¹

Por tal razón, Amaritel (Maxcom) había surgido, inicialmente, como un negocio secundario e interesante, dentro de la empresa de Grupo Radio Centro (era una subsidiaria).

Como ya se había mencionado, con la cancelación de Chancellor Media Corporation provocó la separación de los integrantes de Grupo Radio Centro. Por un lado, está el grupo de Maxcom que lo conformaba Adrián Aguirre, sus tres hermanas, Klaus Mayer y como socio tecnológico Concor de Telecomunicaciones.

Es clara la postura, visión y gran influencia estadounidense que tiene Adrián Aguirre Gómez, así como la manera en que la aplica a nivel empresarial.

¹²¹ Ibidem, p. 19.

3. Grupo Radio Centro y Televisa

El 5 de mayo del 2000, aparecieron en los periódicos de la ciudad de México la confirmación del interés de Televisa por tener una alianza con Grupo Radio Centro.

Darío Celis¹²² corrobora que los equipos de Francisco Aguirre Gómez y Emilio Azcárra Jean convinieron en asociarse. La operación ascendería a unos 330 millones de dólares y se planea efectuarla vía la Bolsa Mexicana de Valores.

Se trataba de una compra en donde se buscaba concretarla a través de un cruce de acciones. La familia Aguirre transferiría el control accionario de Radio Centro y obtendría a cambio acciones de Televisa.

La estrategia iría encaminada a esquivar el pago del ISR, al tratarse de dos empresas públicas que cotizan en bolsa. JP Morgan, la correduría estadounidense que lleva Eduardo Cepeda, era el asesor financiero de dicha transacción. Aparentemente, los CPO y ADR¹²³ en manos del público inversionista serían recomprados.

Los Aguirre mantendrían el manejo, día a día, de este nuevo emporio radiofónico y Azcárraga quería consolidar el grupo de radio más importante del país, pero dejando en manos de terceros la administración de un negocio que hoy lo apartaría de lo que considera sus prioridades: la televisión e internet.

¹²² Darío Celis Estrada, “CORPORATIVO: Pagaré Televisa 330mdd por Radio Centro; nuevo monopolio en puerta”, El financiero, 5 de mayo de 2000, Negocios.

¹²³ CPO significa Certificados de Participación Ordinaria. Títulos representativos del derecho provisional sobre los rendimientos y otros beneficios de títulos o bienes integrados en un fideicomiso irrevocable.

ADR son recibos emitidos por un banco autorizado, que amparan el depósito de acciones de emisoras mexicanas, facultadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores para cotizar en mercados foráneos. http://www.bmv.com.mx/BMV/HTML/sec1_glosario.html 9/02/2005

De proceder el acuerdo, se hubiera creado un gigante de 30 estaciones, de las cuales 18 estarían en la ciudad de México y el resto en Guadalajara, Monterrey, San Luis Potosí, Mexicali y Veracruz: 13 estaciones en FM y 17 en AM.

Se mantendrían como cabezas operacionales de la nueva empresa Francisco, Ana María y Carlos. Necesariamente, vendría una depuración de las estructuras de Grupo Radio Centro y Radiópolis para eliminar redundancias. La compraventa ya había encendido los focos rojos al interior del gobierno.

Para el 8 de mayo del 2000, Grupo Radio Centro¹²⁴ anunció que sus accionistas de control habían alcanzado un acuerdo para formar una alianza estratégica mediante la fusión y/o adquisición de algunas de sus empresas de radio así como para vender acciones de control de Grupo Radio Centro a Grupo Televisa.

Dentro de las operaciones contempladas, se preveía la venta a Televisa de todas las acciones de Grupo Radio Centro propiedad de la familia Aguirre, excepto aquellas que eran propiedad de Francisco Aguirre.

Asimismo, se contempló la fusión y/o adquisición de otras estaciones propiedad de accionistas de Grupo Radio Centro incluyendo las estaciones de Grupo Radio México (ubicadas en Guadalajara y Monterrey) propiedad de Francisco Aguirre, así como la integración de las de Televisa Radio –Radiópolis– con Grupo Radio Centro.

Las operaciones estuvieron sujetas a ciertas condiciones, incluyendo la conclusión satisfactoria de una revisión del negocio en su totalidad y la recepción de las aprobaciones corporativas y gubernamentales respectivas.

¹²⁴ http://www.bmv.com.mx/cgi-bin/eventopage.cgi?folio=1311&fecha=May_8_2000_8:0... 5/10/2001

Si las operaciones propuestas se realizaban, Francisco Aguirre Gómez continuaría como Presidente del Consejo de Administración y asumiría la Presidencia Ejecutiva manteniendo el control operativo y estratégico de la empresa.

La respuesta ante este acto no se hizo esperar; inmediatamente, los medios impresos sacaron una gran oleada de artículos que hablaban y analizaban al respecto. La opinión de los analistas no fue nada favorable.

Por otra parte, en una primera evaluación por parte de la Comisión Federal de Competencia¹²⁵ detectó que existían 10 estaciones en el Distrito Federal con mayor rating: 4 eran de Grupo Radio Centro y 2 eran de Radiópolis.

Con respecto a las negociaciones entre GRC y Televisa, José Gutiérrez Vivó en una publicación que emitió Infored a través del periódico Reforma¹²⁶ hizo del conocimiento de la opinión pública, que en una reunión celebrada el 4 de mayo en sus instalaciones, directivos de Infored y accionistas de control de Grupo Radio Centro encabezado por Francisco Aguirre Gómez, quién aseguró que el control accionario de Grupo Radio Centro sería conservado por la familia Aguirre.

José Gutiérrez Vivó continuaba diciendo que le habían informado que existían algunos grupos interesados en aliarse con Grupo Radio Centro, pero no le revelaron quiénes ni las condiciones en que estaban realizándose las negociaciones.

Finalmente, la Comisión Federal de Competencia negó la fusión entre Grupo Radio Centro y Televisa, y el que también intervino para que no se concretizaran las cosas fue José Gutiérrez Vivó.

¹²⁵ Darío Celis Estrada, “CORPORATIVO: La ruta del dinero...”, El financiero, 10 de mayo del 2000.

¹²⁶ Ver comunicado “Infored a la opinión pública”, Reforma, 11 de mayo del 2000; y “Fe de erratas Infored”, Reforma, 12 de mayo del 2000.

Gutiérrez Vivó argumentó que, de acuerdo al contrato que había celebrado con GRC desde 1998, el comunicador tenía derecho de preferencia a diez estaciones que están en un fideicomiso de control en manos de la familia Aguirre.¹²⁷

El 8 de agosto del 2000 Grupo Radio Centro¹²⁸ anunció que la familia Aguirre, sus accionistas de control y Televisa habían acordado mutuamente y en los mejores términos la cancelación de su arreglo en principio para vender a Televisa acciones de control de GRC y para vender o fusionar a Televisa ciertas compañías de radio de la familia Aguirre.

Era de esperarse que no se les fuera a permitir la fusión o la venta de acciones a estas empresas de comunicación. Cada una en su área representaba un monopolio y el hecho de asociarse implicaría el control casi absoluto de los medios que tienen mayor influencia en nuestro país, la radio y la televisión.

Con este apartado se quiere demostrar el gran interés que tienen las empresas de medios de comunicación en México en continuar con fusionarse, aliarse, o adquirir acciones por lograr la concentración de los diferentes medios.

¹²⁷ Darío Celis Estrada, "CORPORATIVO: La ruta del dinero...", *El financiero*, 15 de mayo del 2000.

¹²⁸ http://www.bmv.com.mx/cgi-bin/eventopage.cgi?folio=2013&fecha=Aug_8_2000_7:0... 5/10/2001

Capítulo IV Grupo Radio Centro frente a la globalización

El interés primordial del presente trabajo de investigación ha sido el documentar cómo se ha desarrollado una empresa radiofónica en México, como lo es GRC, para integrarse a las exigencias económicas que reclama el nuevo mundo global, tomando como ejemplo los lineamientos de las grandes corporaciones transnacionales de Estados Unidos en medios de comunicación. A continuación, se presentan algunos aspectos de cómo GRC se ha enfrentado a la globalización.

1. Aspecto económico

Desde el punto de vista económico, Grupo Radio Centro comenzó por el gran salto que dio a nivel empresarial en el año de 1993, cuando se incorporó a la Bolsa Mexicana de Valores y al New York Stock Exchange, para cotizar en los mercados nacional e internacional, convirtiéndose en la primera empresa de radiodifusión de América Latina que emite acciones en el Wall Street.

Ingresar en la Bolsa de Valores, tanto en México como en Nueva York, representó para Grupo Radio Centro la transformación de una empresa privada a una empresa pública. Convertirse en una empresa pública, implicó para Grupo Radio Centro grandes cambios estructurales en la administración de la empresa a principios de los noventas.

A pesar de estar en la bolsa de valores, el control de Grupo Radio Centro lo siguen manteniendo siete integrantes de la familia Aguirre; finalmente, son ellos los que deciden el rumbo de la empresa. Lo cierto es que las empresas familiares tienden a desaparecer.

Sobre el tema de que Grupo Radio Centro forme parte de las Bolsas de Valores de México y de Nueva York, sería interesante hacer un análisis donde se muestre

¿Cuál es el papel que juega dentro de la misma Bolsa?, ¿qué tan atractiva es para los inversionistas?, ¿qué beneficios le ha traído como empresa pertenecer a cada una de estas Bolsas de Valores?, ¿qué capacidad de crecimiento tiene a corto y mediano plazo? y ¿qué futuro ofrece?.

Grupo Radio Centro, como ya se ha visto, ha buscado en diferentes tiempos, el capital extranjero con el fin de expandir sus mercados, tener mayor cobertura, obtener un lugar y reconocimiento a nivel internacional. Este es el ejemplo, del caso con Chancellor Media Corporation, que, desafortunadamente, para GRC no se concretaron las negociaciones como consecuencia de las crisis económicas acaecidas en nuestro país.

De cualquier modo, GRC obtuvo ciertos beneficios económicos por incumplimiento de contrato con dicha empresa; otro caso, es con la empresa de Heftel Broadcasting Co., donde GRC decidió retirarse, debido a que no le permitían el control y siempre dependía de terceros; finalmente, con Clear Channel, fue la empresa a la que le vendió las acciones de Heftel Broadcasting Co. y que gracias a esa venta le ayudó en el pago para la adquisición de Radiodifusión Red (Infored).

La gran influencia que tuvo Grupo Radio Centro de los modelos estadounidenses se debió a Adrián Aguirre Gómez, quien fue Presidente del Consejo Administrativo y Presidente Ejecutivo desde 1979 hasta mayo de 1999. Este empresario mexicano realizó sus estudios en ese país; además, que iba constantemente a conferencias y convenciones de donde obtenía sus ideas empresariales y las aplicaba en la empresa familiar.

Por tal motivo, se puede afirmar que la persona que introdujo a Grupo Radio Centro a enfrentarse a la globalización fue Adrián Aguirre Gómez, porque, durante su mandato, se realizaron los cambios más importantes en el grupo, como el ingreso a las Bolsas de Valores.

Adrián Aguirre implementó cursos al personal en general para la integración de la empresa así como cursos especializados para el personal a nivel gerencial, por medio de los cuales buscaba tener una mejor comunicación y en consecuencia obtener mejores resultados. Sólo el tiempo dará cuenta si, con su hermano Francisco Aguirre al frente, continuará con la misma línea empresarial.

2. Aspecto tecnológico

El aspecto tecnológico resulta para cualquier compañía un buen argumento para venderse mejor empresarialmente, por lo que las empresas en este nuevo mundo globalizado que no estén actualizándose en este aspecto, tienen poco futuro empresarial.

Por tal razón, Grupo Radio Centro se ha esforzado en actualizarse tecnológicamente, ha invertido capital en la adquisición de equipo con tecnología de punta, el desarrollo y despliegue de nuevos sistemas de operación, así como en la capacitación de su personal de ingeniería y operaciones.

Asímismo, siempre ha tratado de ampliar las potencias de sus estaciones, lo cual resulta en beneficio de la empresa, porque con ello consigue mayor número de audiencia, obteniendo, así, un argumento más para venderse con un mejor producto.

Además, junto con el gobierno, ha formado parte en transmisiones de prueba de diferentes tecnologías para que, en un futuro, sean implementadas en México, como es el caso de los sistemas digitales tanto el europeo Eureka como el estadounidense IBOC.

La aplicación de cualquiera de los sistemas digitales que sea aprobada e implementada en México, depende de lo que haga Estados Unidos, lo cual

muestra su gran disposición a los cambios marcados por la globalización, aparte de brindarle publicidad.

3. Eficiencia empresarial

Siguiendo el lineamiento de empresa globalizada, Grupo Radio Centro buscó el asesoramiento de un consultor de eficiencia IMPAC, que lo contrató para que le ayudara a conseguir mayores niveles de eficiencia operacional, por lo que dicha consultaría recomendó a Grupo Radio Centro reducir a su personal, así como la disminución de gastos.

Siguiendo las recomendaciones de dicho consultor, algunas de las estrategias que ha utilizado Grupo Radio Centro con el personal que labora con ellos, se debieron, principalmente, a las crisis económicas por las que ha atravesado el país y la compañía se vio en la necesidad de disminuir a su personal en diferentes ocasiones.

Lo anterior, lo ha hecho principalmente, para mantenerse en la Bolsa Mexicana de Valores y en la Bolsa de Valores de Nueva York (ver tabla 8). Incluso, Grupo Radio Centro prefiere sacrificar a su personal para cumplir con los estándares internacionales, de forma paradójica, porque en nuestro país lo que se necesita son empleos.

No sorprendería que Grupo Radio Centro haya buscado algún intermediario para la contratación de personal, con lo cual se vería beneficiada como empresa, puesto que el personal que se contrata por medio de intermediarios, no tienen los mismos privilegios que un empleado de planta (antigüedad, prestaciones, caja de ahorro, entre otros), logrando, con ello, que la empresa de Grupo Radio Centro consiga ser más eficiente y reducir así sus gastos y por lo tanto obtener mayor ganancia.

Como se puede observar en el anexo 9, Grupo Radio Centro en el transcurso de los años ha variado el número de su personal de planta y el número de empleados eventuales; se observa, la reducción de empleados, pesar de que ha absorbido a varias empresas.

4. Aspecto jurídico

Desde el surgimiento de la radio en México, al gobierno le ha costado trabajo tener el control del mismo; por tal motivo; es uno de los puntos en donde las empresas extranjeras han tenido gran interés de inversión, porque es el lugar donde se pueden mover sin que exista un verdadero control sobre los medios de comunicación.

Es poco probable que los dueños de los medios permitan que les quiten la rebanada de pastel que ya tienen, sino que siempre van a actuar en defensa de sus intereses económicos.

Grupo Radio Centro formuló diferentes estrategias como la fusión, la adquisición, el joint venture que lo llevaron a introducirse en la globalización.

Vale la pena hacer hincapié en el caso que tuvo con Radiodifusión Red (Infored); el contrato que celebró con esta empresa fue de compraventa, sin embargo, debido a sus intereses el trato que tuvo fue de fusión. En este mismo caso, se puede mencionar que el arbitraje internacional,¹²⁹ es en sí mismo, una forma secundaria de regir las normas jurídicas entre las empresas, es un modo de control a nivel internacional.

¹²⁹ El arbitraje internacional es un sistema de solución extrajudicial de controversias de carácter internacional de mayor utilización en el ámbito empresarial, porque los laudos arbitrales no son apelables, por lo que tienen más posibilidad de ser definitivos que las decisiones de los tribunales de primera instancia. Es por eso que los laudos arbitrales gozan de un reconocimiento internacional superior al de las determinaciones judiciales; además, para una compañía el arbitraje es más rápido y menos oneroso que un procedimiento judicial. La Corte Internacional de Arbitrajes de la Cámara Internacional de Comercio, la Cámara existe desde 1917 y entre sus funciones está el ayudar a promover la economía de mercado, y uno de los servicios que presta es el de tener un sistema de resolución de controversias. Isabel Becerril, “Dispara la globalización las controversias comerciales”, El Financiero, 29 de agosto 2005, Economía, p. 20.

El incremento del comercio mundial por la globalización ha aparejado las disputas en materia comercial, fiscal y de propiedad intelectual, entonces, al no lograr un acuerdo entre compañías en su país de origen, pueden recurrir a instancias internacionales para llegar a un acuerdo.

Sin embargo, de acuerdo a sus intereses económicos, Grupo Radio Centro se ha visto obligado a apegarse a las normas jurídicas mexicanas para enfrentar el fallo del arbitraje internacional al solicitar la anulación del mismo; además, todavía le falta la apelación y el amparo.

5. Aspecto de producto: Formatos radiofónicos

Otra característica que cumple Grupo Radio Centro, como empresa global, es la de manejarse como una compañía con una mentalidad de alto grado de eficiencia, con su personal, en tecnología y también en cuanto a producto.

Por lo que Grupo Radio Centro, ha ajustado sus formatos radiofónicos de acuerdo a los intereses de sus anunciantes e incluso ha buscado alianzas con empresas nacionales (Radiodifusión Red-Infired y Palco Deportivo) y transnacionales (Chancellor Media Corporation y Hefttel Broadcasting) con el fin de abarcar más mercados y consolidarse como empresa de medios de comunicación.

Grupo Radio Centro se vende como la empresa que tiene los programas más vanguardistas. Sin embargo, se puede decir que la mayoría de sus estaciones son musicales y las otras estaciones son de programas hablados y noticiosos, de los cuales pocos son los programas que ofrecen algo nuevo y el resto de programas han sido copia de los formatos de Radiodifusión Red (Infired).

La radio mexicana, un aspecto que ha tomado gran importancia en las estaciones musicales son los conductores, quienes marcan la aceptación o el rechazo del público y en consecuencia el rating de la estación.

Los cambios de frecuencia y de siglas de las estaciones de Grupo Radio Centro obedecen a los intereses económicos de la empresa, utilizando estrategias de audiencia, cambian sus estaciones, donde el público tenga la opción de poder elegir a sus estaciones. Esto es que las coloca en donde se encuentren estaciones con formato semejante y, con ello, las hace más competitivas.

Otra de las estrategias usadas por Grupo Radio Centro para atraer y mantener a sus anunciantes, es su campaña de Máxima Audiencia en Medios, la cual consiste en repetir en todas sus estaciones que Grupo Radio Centro es la máxima audiencia en medios de acuerdo a las mediciones de Arbitrón que ponen a GRC como la número uno. Con ésto, queremos resaltar la importancia que tienen las mediciones de audiencia para que la radio sea atractiva para los anunciantes y, por lo tanto, sea rentable.

6. Aspecto cultural

Con todo lo que ha hecho Grupo Radio Centro para integrarse en una economía globalizada, su único interés ha sido el obtener mayor ganancia. Con esta mentalidad empresarial, sus programas radiofónicos son un medio más, y como diría McLuhan son una extensión de la escuela, para que el grueso de la gente continúe sometiéndose a los lineamientos que exige la globalización, donde, con la programación hablada, influye e impone formas de conducta; le dice al radioescucha qué hacer y a dónde ir en su tiempo libre.

Con el avance informático y las computadoras han hecho posible otras formas escuchar radio, ha llevado al individuo a dejar de interactuar con los demás seres humanos, ha dejado de haber un contacto físico y se vuelve cada vez más en un

contacto virtual y a distancia. Paralelamente, con el internet se ha dado una gran oleada de información de todo tipo y de todas partes del mundo, ocasionando en el individuo una gran confusión, puesto que ya no sabe que hacer con tanta información. También, están provocando en el hombre un gran vacío, porque está perdiendo su identidad y su esencia; cuando los medios utilizan los mismos modelos, en especial, los extranjeros para transmitir mensajes.

7. Aspecto del público que escucha radio

Desde el punto de vista del público que escucha radio, tristemente, en su mayoría, no se da cuenta de las transformaciones empresariales que puede tener una empresa, a menos que sean de programación o cambio de frecuencia, que de la cual no le piden su opinión; y si se la llegan a pedir en un momento determinado únicamente es para llevar algún estadístico, realmente no juega un papel importante en el poder decisivo.

Simplemente como empresa, le impone a su público lo que el anunciante quiere que consuma, no sólo cosas materiales sino, también, sentimientos, formas de pensamiento, conductas, ideas, comportamientos. Lo hace mediante sus programas y por medio de sus locutores.

Aunque es la audiencia; la que le proporciona a los medios de comunicación que los anunciantes inviertan en sus estaciones de radio, nunca les avisan de los cambios de programación, de conductores o de los cambios de frecuencia. Estos cambios obedecen a los intereses económicos de las empresas.

Las empresas estadounidenses han realizado el proceso de globalización, teniendo como característica la de adquirir el control de las empresas en otros países mediante la compra de acciones.

Las empresas mexicanas comenzaron su proceso de globalización desde el surgimiento de la primera cadena radiofónica, donde las estaciones de los estados de la República Mexicana se afilian a ésta, las cuales, pertenecen a los grandes grupos radiofónicos capitalinos, que las proveen de programación y tecnología, lo cual conlleva una mayor audiencia en los medios centrales y el control de las pequeñas empresas que buscaban afiliarse a través de las cadenas de la capital para obtener programación barata con la ganancia de actualización del acontecer nacional.

8. Grupo Radio Centro nuevos horizontes

La pregunta es ¿realmente tiene un futuro Grupo Radio Centro?, de acuerdo a los comunicados que el Grupo emite, la respuesta es afirmativa. Tienen legalmente el derecho para operar y continuar con la explotación de la radiodifusión comercial, pero empresarialmente se han estancando en una empresa familiar, con sus incansables luchas de poder entre los miembros por controlar el Grupo.

También, al igual que muchos radiodifusores, GRC espera cada fin de sexenio para obtener más concesiones de estaciones de radio, con lo cual, podrían continuar como líderes en el mercado y se consolidarían empresarialmente.

Si Grupo Radio Centro continúa como empresa familiar su futuro empresarial es inexistente, porque el proceso de globalización, exige a las compañías nuevos lineamientos, donde las empresas familiares no son funcionales.

Ante la iniciativa de José Gutiérrez Vivó de incursionar en la televisión de paga con su noticiario Monitor, GRC tal vez siga buscando a una empresa transnacional para expandirse u ofrecer programación en mercados internacionales.

Si las Empresas de Grupo Radio Centro y sus subsidiarias (Cadena Radio Centro, Amaritel-Maxcom) hubieran permanecido juntas, se hubieran podido consolidar como un corporativo de multimedia.

Los radiodifusores en México van a continuar con la misma tendencia de comprar, vender, fusionarse, conseguir porcentajes de acciones de una empresa, buscar alianzas con otras empresas mexicanas o extranjeras para enfrentar un nuevo mercado que necesita un medio efectivo para difundirse publicitariamente.

El gremio de los radiodifusores está buscando integrarse bajo los lineamientos de la globalización y, al hacerlo, también están incorporando a las empresas transnacionales que buscan expandirse y adquirir mercados nuevos.

Al introducirse las empresas transnacionales en los medios de comunicación a México, poco a poco, han ido cambiando las tecnologías, las formas de operación y en consecuencia el contenido de formatos.

Nos encontramos inmersos en un choque de los procesos productivos, que llevan consigo los cambios de educación, de una economía cerrada a una economía abierta, sociedad, comportamientos, cultura, familia, economía, el único recurso que nos queda es adaptarnos a los cambios inminentes.

Conclusiones

PRIMERA.- Al realizar en Grupo Radio Centro, la investigación relativa a este trabajo, se entró en contacto con información de diferentes medios de comunicación y se observó que el grueso de las empresas que operan medios de difusión son empresas familiares, tales como lo son el propio Grupo Radio Centro, Televisa, Grupo Imagen, entre otros.

SEGUNDA.- También se advirtió que este tipo de empresas no tienen como prioridad la inversión en capital humano y tecnológico.

TERCERA.- Es un hecho indudable que México ha abierto sus fronteras comerciales.

CUARTA.- También es un hecho que el modelo operativo de las empresas de comunicación, aún no integra las herramientas necesarias para competir.

QUINTA.- En el mundo cambiante de la actualidad, para que una empresa pueda sobrevivir y mantenerse rentable, tendrá necesariamente que unirse al nuevo proceso de globalización.

SEXTA.- En consecuencia, para que las compañías mexicanas evolucionen, deben de “desfamiliarizarse”, es decir: deben de transformarse en empresas mercantiles con órganos de gobierno profesionales que permitan un control objetivo y dinámico de las mismas, para que propicien el avance tecnológico, los procesos productivos, operativos y administrativos.

SÉPTIMA.- Para sobrevivir, las empresas mexicanas, deben cambiar su estructura, reorganizar su funcionamiento, así como enfocarse a mercados internacionales.

Anexo 1
Grupo Radio Centro después de la renegociación con Infored
(Francisco Aguirre y José Gutiérrez Vivó)

Estructura de Grupo Radio Centro 2002

Estación	Siglas	Frecuencia	Potencia (watts)	Formato de estación
La 69 **	XEN-AM	690	50000	Noticias y programas hablados
Radio Centro*	XEQR-AM	1030	50000	Programas hablados / música contemporánea en español
El Fonógrafo 1150	XECMQ-AM	1150	20000	Música del recuerdo en español
Alfa 91.3	XHFAJ-FM	91.3	100000	Música contemporánea inglés
Universal Stereo	XHFO-FM****	92.1	150000	Música del recuerdo en inglés
Stereo Joya 93.7	XEJP-FM	93.7	100000	Música contemporánea en español
Stereo 97.7	XERC-FM	97.7	100000	Juvenil - orientada a la juventud
La Z 107.3	XEQR-FM	107.3	100000	Grupera/ Diversos géneros musicales
Formato 21	XERC-AM	790	50000	Noticias
Radio Red AM	XERED-AM	1110	50000	Noticias y programas hablados
Radio Red FM	XHRED-FM	88.1	100000	Noticias / música en inglés
Red Nacional ***		Transmisión simultanea del programa de noticias Monitor de 5:45 a 10:00 horas, a los 41 mercados más grandes del país		Monitor de la mañana de 5:45 a 10:00 horas
OIR es la Cadena Nacional de GRC, presta servicios relacionados con representación de ventas, programación y difusión a nivel nacional a una red de afiliadas.				
OIR al 31 de diciembre del 2002, tenía 110 estaciones afiliadas localizadas en 71 ciudades de la República Mexicana; de las cuales 49 de las afiliadas reciben vía satélite programas de eventos especiales, incluyendo publicidad desde la ciudad de México y las restantes reciben la programación grabada en cassettes convencionales o DAT.				

Fuente: información extraída del Informe Anual 2002 GRC.

* Desde la adquisición de Radiodifusión Red, esta estación fue cambiando de formato hasta ser una estación totalmente hablada.

** El 1 de marzo del 2001, GRC comenzó a operar a XEN-AM, El 31 de diciembre del 2001 GRC adquiere la estación, la propiedad de esta estación fue aprobada por la SCT el 8 abril del 2003. Debido al contrato con Infored, ORG comercializa la estación.

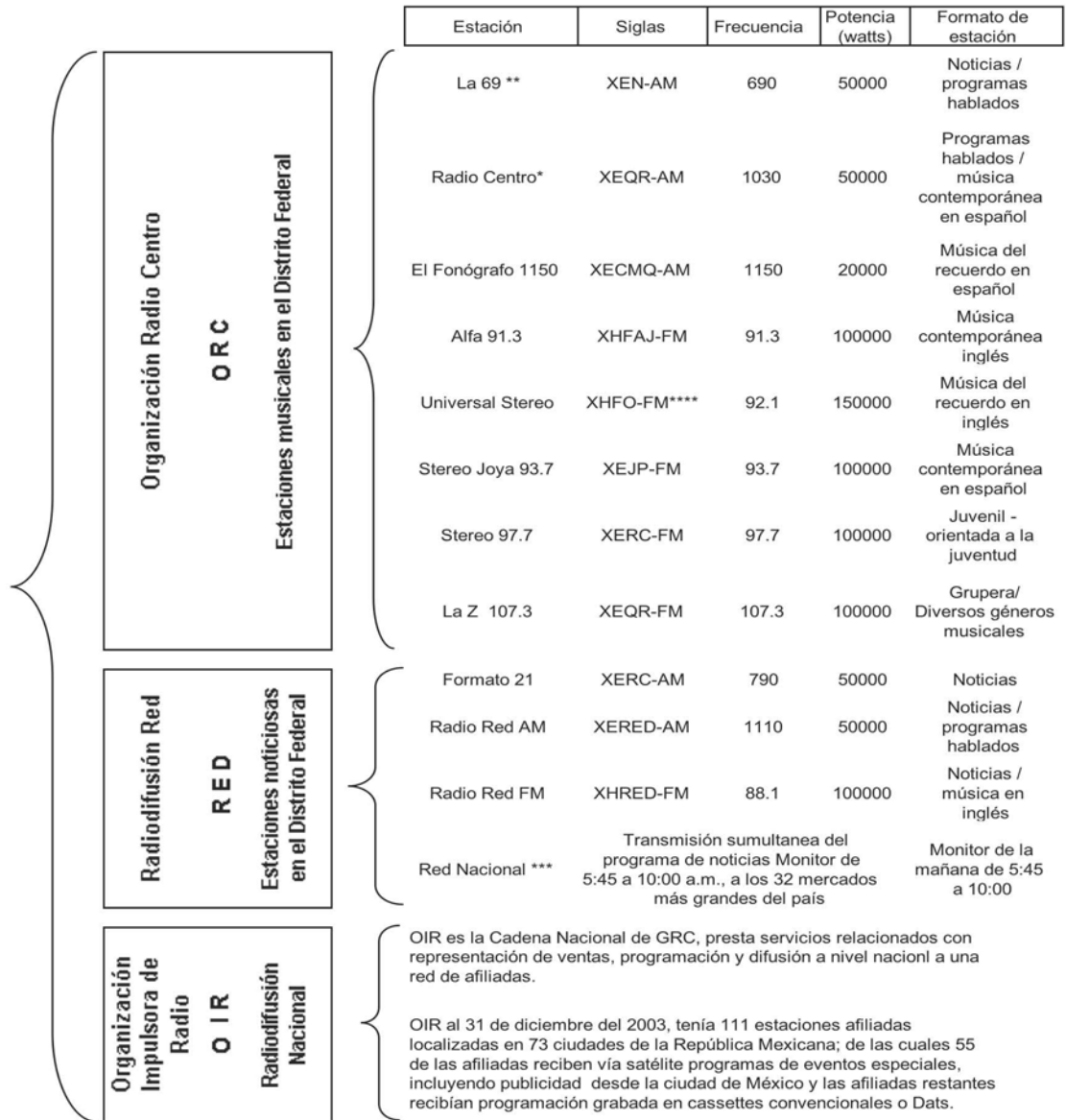
*** Desde 1997 OIR integra la transmisión simultanea de Monitor fuera de la ciudad de México. La comercialización es independiente, se realizaba en el D.F. y la transmisión se hace en las estaciones afiliadas de OIR.

**** XHFO-FM es operada por GRC conforme a un contrato de operación, que está programado para terminar el 2 de enero del 2005; todas las demás estaciones son propiedad de GRC.

Nota: El 21 de marzo del 2000 la señal de las estaciones XEJP-AM y XEFAJ-AM salió del transmisor de Grupo Infored, ubicada en calle de la Presa 212 en San Jerónimo Lídice. Grupo Radio Centro siguió manejando las ventas de estas estaciones hasta el 1 de febrero de 2002.

Anexo 2
Grupo Radio Centro después de la renegociación con Infored
(Francisco Aguirre y José Gutiérrez Vivó)

Estructura de Grupo Radio Centro 2003



Fuente: información extraída del Informe Anual 2003 GRC.

* Desde la adquisición de Radiodifusión Red, GRC fue cambiando de formato copiando el modelo de la estación XERED-AM.

** El 1 de marzo del 2001, GRC comenzó a operar a XEN-AM. El 31 de diciembre del 2001 GRC adquiere la estación, la propiedad de esta estación fue aprobada por la SCT el 8 abril del 2003. Debido al contrato con Infored, ORG comercializa la estación.

*** Desde 1997 OIR integra la transmisión simultanea de Monitor fuera de la ciudad de México. La comercialización es independiente, se realizaba en el D.F. y la transmisión se hace en las estaciones afiliadas de OIR.

**** XHFO-FM es operada por GRC conforme a un contrato de operación, que esta programado para terminar el 2 de enero del 2005; todas las demás estaciones son propiedad de GRC.

Nota: El 21 de marzo del 2000 la señal de las estaciones XEJP-AM y XEFAJ-AM salió del transmisor de Grupo Infored, ubicada en calle de la Presa 212 en San Jerónimo Lídice. GRC siguió manejando las ventas de esas estaciones hasta el 1 de febrero de 2002.

Anexo 3

Grupo Radio Centro antes de la fusión con Radiodifusión Red

Estructura de Grupo Radio Centro 1993

Estación	Siglas	Frecuencia	Potencia (watts)	Formato de estación
El Fonógrafo	XERC-AM	790	50000	Nostalgia y programas hablados
Radio Centro	XEQR-AM	1030	50000	Baladas
Radio Variedades	XEJP-AM	1150	20000	Diversos géneros musicales
Formato 21 *	XECMQ-AM	1320	20000	Noticias
Radio Exitos	XEEST-AM *	1440	10000	Rock Clásico
Radio Consentida	XEFAJ-AM	1560	50000	Música ranchera mexicana
Sonido Z	XHFO-FM**	92.1	150000	Diversos géneros musicales
Stereo Joya	XEJP-FM	93.7	100000	Balada romántica
Stereo 97.7	XERC-FM	97.7	100000	Música en español Pop Rock
Universal Stereo	XEQR-FM	107.3	100000	Música en inglés Rock

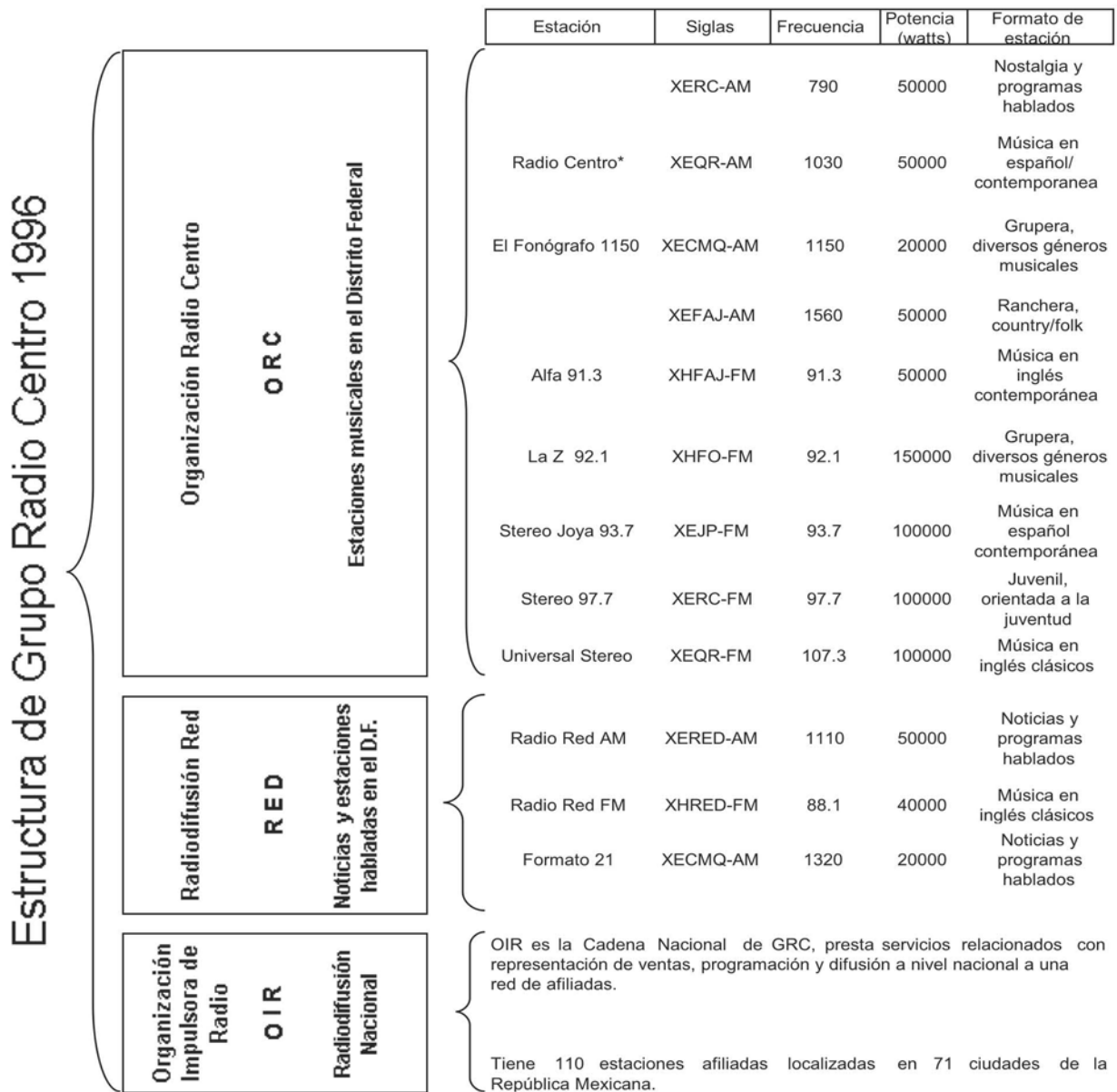
<p>Organización Radio Centro</p> <p>ORC</p> <p>Estaciones musicales en el Distrito Federal</p>	
<p>Organización Impulsora de Radio</p> <p>OIR</p> <p>Radiodifusión Nacional</p>	<p>OIR es la Cadena Nacional de GRC, presta servicios relacionados con representación de ventas, programación y difusión a nivel nacional a una red de afiliadas.</p> <p>Al 31 de diciembre de 1993 OIR tiene 90 estaciones afiliadas en 58 ciudades en la República Mexicana.</p>
<p>Cadena Radio Centro</p> <p>CRC</p>	<p>CRC provee programación en español a las estaciones afiliadas en los Estados Unidos y América Central.</p> <p>CRC tiene 61 afiliadas en 40 ciudades en Estados Unidos, Puerto Rico, América Central y Sudamérica.</p> <p>CRC incluye en su programación a partidos de soccer en vivo, noticias nacionales e internacionales.</p>

Fuente: información extraída del Reporte Anual, diciembre de 1993. GRC.

* XECMQ-AM Y XEEST-AM en mayo 1993, cambiaron de formato.

** XHFO-FM es manejada bajo un contrato de joint venture con fecha del 8 de julio de 1993.

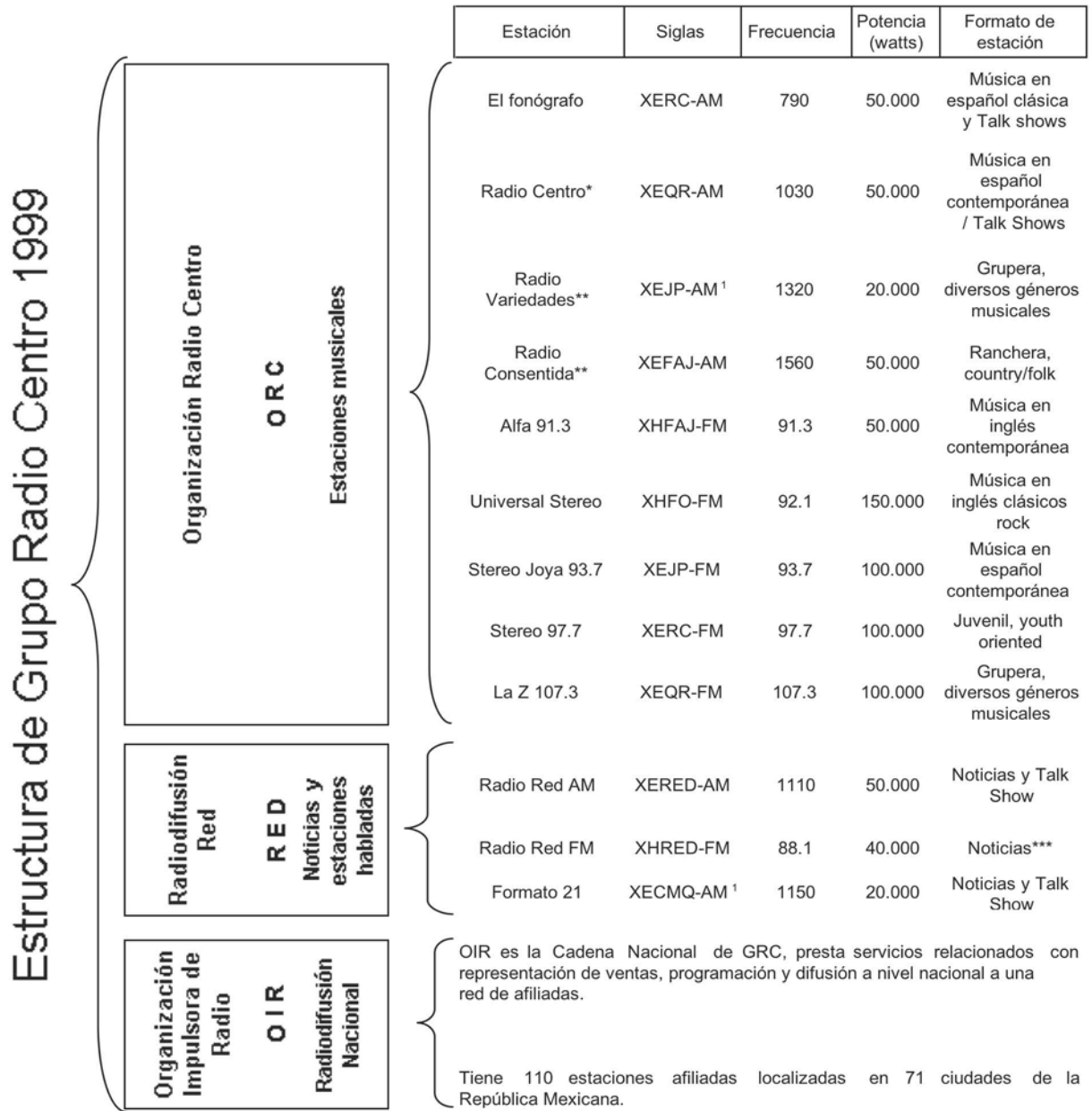
Anexo 4
Grupo Radio Centro después de la fusión con Radiodifusión Red
(Adrián Aguirre y Clemente Serna)



Fuente: información extraída del Reporte Anual, diciembre de 1996, GRC.

* Desde la adquisición de Radiodifusión Red, Grupo Radio Centro fue cambiando de formato a la estación copiando el modelo de la emisora XERED-AM.

Anexo 5
Grupo Radio Centro después de la renegociación con Infored
(Adrián Aguirre y José Gutiérrez Vivó)



Fuente: información extraída del Reporte Anual, diciembre de 1996, GRC.

* Desde la adquisición de Radiodifusión Red, GRC fue cambiando de formato copiando el modelo de la estación XERED-AM.

** El 23 de diciembre de 1998 Grupo Radio Centro transfirió las estaciones XEFAJ-AM Y XEJP-AM a Grupo Infored, las cuales GRC continúa operando y comercializándolas.

*** También transmitía música pop de los 80 y 90 en inglés.

Nota 1: En febrero de 1997, cambian de frecuencia las estaciones XEJP-AM a la 1320 y XECMQ-AM a la 1150.

Anexo 6

Grupo Radio Centro después del rompimiento con Grupo Monitor*

		Estación	Siglas	Frecuencia	Potencia (watts)	Formato de estación
		Organización Radio Centro ORC Estaciones Musicales en el Distrito Federal		El Fonógrafo 1150	XECMQ-AM	1150
Alfa 91.3	XHFAJ-FM			91.3	100000	Música contemporánea inglés
Universal Stereo	XHFO-FM			92.1	150000	Música del recuerdo en inglés
Stereo Joya 93.7	XEJP-FM			93.7	100000	Música contemporánea en español
Stereo 97.7	XERC-FM			97.7	100000	Juvenil - orientada a la juventud
La Z 107.3	XEQR-FM			107.3	100000	Grupera/ Diversos géneros musicales
Radiodifusión Red RED Noticias y Estaciones Habladas en el Distrito Federal		Radio Red AM	XERED-AM	1110	100000 ²	Noticias y programas hablados
		Radio Red FM	XHRED-FM	88.1	100000	Noticias / música en inglés
		F21	XERC-AM	790	50000	Noticias
		Radio Centro	XEQR-AM	1030	50000	Programas Hablados
		La 69	XEN-AM	690	100000 ²	Noticias y programas hablados
Organización Impulsora de Radio OIR Radiodifusión Nacional		Red Nacional	Transmisión simultánea del noticiero LA RED de 5:45 a 10:00 horas, a los 32 mercados más grandes del país.			LA RED de la mañana de 5:45 a 10:00 horas
		OIR es la Cadena Nacional de GRC, presta servicios relacionados con representación de ventas, programación y difusión a nivel nacional a una red de afiliadas.				
Tiene 110 estaciones afiliadas localizadas en 71 ciudades de la República Mexicana.						

Fuente: información extraída de la Presentación Corporativa, enero del 2005. GRC.

Nota 1: El 3 de marzo del 2004, GRC reemplazó la programación producida por Infored, incluyendo el noticiero Monitor, por una programación con el mismo formato de Infored, pero que GRC produce desde entonces, por sí misma.

Nota 2: GRC fue autorizado por la SCT en abril del 2004 para aumentar la potencia de sus estaciones XERED-AM, XECMQ-AM y XEN-AM, cuyo objetivo es darle mayor presencia, cobertura y mejorar la calidad de recepción de éstas estaciones en el área metropolitana y zona conurbada de la ciudad de México.

Las notas 1 y 2 fueron extraídas del informe anual 2003, de su página web.

* Grupo Monitor fue creada el 2 de septiembre de 2004 como una empresa de multimedia, antes conocida como Infored.

Anexo 7
Comparativo de los noticiarios de
Grupo Radio Centro y Grupo Monitor, en febrero del 2005

<p>Grupo Radio Centro Noticiario: La Red de Radio Red Estaciones en que se transmite: XERED-AM 1110, XHRED-FM 88.1 Y XEN-AM 690</p>

	Horario	Conductor	Días de transmisión	Observaciones
Mañana	05:45 a 10:00	Nino Canún	de lunes a viernes	
		Jesus Martín Mendoza	sábados	
Tarde	13:00 a 15:00	Jacobo Zabłudovski	de lunes a viernes	
		Rafael Flores Martínez y Elsa González	sábados	
Noche	17:00 a 21:00	Guadalupe Juárez	de lunes a viernes	
		Blanca Lolbe y Carlos González	sábados	
Medianoche	12:00 a 01:00	Jesús Martín Mendoza	de lunes a viernes	solo en XERED-AM

<p>Grupo Monitor Noticiario: Monitor de MVS Estaciones en que se transmite: 102.5 de FM, 1560 de AM y 1320 Radio Bienestar</p>
--

	Horario	Conductor	Días de transmisión	Observaciones
Mañana	05:30 a 10:30	José Gutiérrez Vivó*	de lunes a viernes	
		José Luis Reyes	sábado	Mónica Reyes en lugar de Tere Aviña
Tarde	13:00 a 15:00	Rosa María de Castro	de lunes a viernes	
		Rocío Mendez	sábado	
Noche	17:00 a 21:30	Enrique Muñoz	de lunes a viernes	
		Héctor Jiménez Landín	sábado	
Medianoche	12:00 a 01:00	José Luis Reyes	de lunes a sábado	solo en la 1560

* A partir del 21 de febrero del 2005 Monitor de MVS se transmite en los sistemas de televisión de paga en el país en MasTV por el canal 6 y 56, DirecTV canal 222, SKY canal 217, Cable canal 33 por el Sistema Analógico; por el Sistema Digital canal 197 y en toda la república por el canal 52 sistema de cable.

Anexo 8
Comparativo de los noticiarios de
Grupo Radio Centro y Grupo Monitor, en abril del 2005

<p>Grupo Radio Centro Noticiario: La Red de Radio Red Estaciones en que se transmite: XERED-AM 1110, XHRED-FM 88.1</p>
--

	Horario	Conductor	Días de transmisión	Observaciones
Mañana	05:45 a 10:00	Sergio Sarmiento y Guadalupe Juárez	de lunes a viernes	
		Jesús Martín Mendoza	sábados	
Tarde	13:00 a 15:00	Jacobó Zabłudovski	de lunes a viernes	De 1 a 3 en la Red
		Rafael Flores Martínez y Elsa González	sábados	También en la 69
Noche	17:00 a 21:00	Jesús Martín Mendoza	de lunes a viernes	
		Blanca Lolbe y Carlos González	sábados	
Medianoche	00:00 a 01:00	Enrique Guzmán	de lunes a viernes	
		Rafael Flores y Elsa González	sábados y domingos	

<p>Grupo Monitor Noticiario: Monitor de MVS Estaciones en que se transmite: 102.5 de FM, 1560 de AM y 1320 Radio Bienestar</p>
--

	Horario	Conductor	Días de transmisión	Observaciones
Mañana	05:30 a 10:30	José Gutiérrez Vivó*	de lunes a viernes	
		José Luis Reyes	sábado	Mónica Reyes en lugar de Tere Aviña
Tarde	13:00 a 15:00	Rosa María de Castro	de lunes a viernes	
		Rocío Méndez	sábado	
Noche	17:00 a 21:30	Enrique Muñoz	de lunes a viernes	
		Héctor Jiménez Landín	sábado	
Medianoche	12:00 a 01:00	José Luis Reyes	de lunes a sábado	sólo en la 1560

* A partir del 21 de febrero del 2005 Monitor de MVS se transmite en los sistemas de televisión de paga en el país, en MasTV por el canal 6 y 56, DirecTV canal 222, SKY canal 217, Cable canal 33 por el Sistema Analógico; por el Sistema Digital canal 197 y en toda la república por el canal 52 sistema de cable.

Anexo 9 EMPLEADOS GRUPO RADIO CENTRO*

AÑO	Número de empleados		Observaciones	Página*
	Tiempo completo **	Eventuales		
1993	603	30		13 / 10
1994	592	51		14 / 10
1995	660	48		13 / 10
1996	631	86		13 / 10
1997			No hay información al respecto ****	
1998	423	162		15
1999	443	98		12
2000	396	76		39
2001	406	84		37 Y 38
2002	394	117		50
2003	394	99		44
2004	395	84		43

* La información se puede consultar en los reportes y/o informes anuales emitidos por Grupo Radio Centro, en su página web de los años de 1993 al 2004.

** Menos de la mitad son miembros del Sindicato de Trabajadores de la Industria de Radio y Televisión, Similares y Conexos de la República Mexicana (sindicato).

*** Desde 1997 GRC contrató los servicios de IMPAC, un consultor de eficiencia, el cual hizo recomendaciones para mejorar la eficiencia de operación, incluyendo la reducción de ciertos gastos y la reducción del personal en ciertas áreas. Información extraída del informe anual del 2000.

Bibliografía

Enciclopedias

- Enciclopedia Salvat Diccionario, España, Salvat editores, 1976, tomos 8, 10, 12.
- Historia de México, México, Salvat Mexicana ediciones, 1978, tomo 13.

Diccionarios

- Barandiarán, Rafael, Diccionario de Términos Financieros, México, Trillas, 1996.
- Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, España, Espasa-Calpe, 1970, tomo V.
- Diccionario de Sinónimos y Contrarios, México, Teide, 1992.

Libros

- Arce Gargollo, Javier. Contratos Mercantiles Atípicos, México, Trillas, 1985.
- Alva de la Selva, Alma Rosa y Martínez García, José Guadalupe. Y se hizo la radio. Los primeros días de la radio en México 1921-1945, México, CIRT- MVS Comunicaciones –Lindero Ediciones, 2001.
- Alva de la Selva, Alma Rosa. Radio e ideología, México, El Caballito, 1982.
- Chomski, Noam y Dieterich, Heinz. La Sociedad Global. Educación, Mercado y Democracia, México, Joaquín Mortiz, junio 1997.
- De Anda y Ramos, Francisco. La radio, el despertar del gigante, México, Trillas, 1997.
- En 25 años Monitor transforma a la radio, Ciudad de México, DGE Ediciones, 1999.
- Fernández Christlieb, Fátima. Los Medios de Comunicación Masiva en México, México, Juan Pablos Editor, 1982.
- ---. La Radio Mexicana Centro y Regiones, México, Juan Pablos Editor, 1997.
- Figueroa, Romeo. ¡Que onda con la radio!, México, Alhambra Mexicana, 1997.
- Martínez Castillo, Carlos Alberto. El impacto de la globalización en la regulación financiera en México, México, Porrúa, 2004.
- Matute, Álvaro. México en el siglo XIX, México, UNAM, Lecturas Universitarias 12, 1984.
- Méndez Morales, José Silvestre. Economía y la empresa, México, McGraw-Hill, 1994.
- Méndez Sánchez, Norma Margarita. Tesina Noticentro Agencia informativa de Grupo Radio Centro, México, UNAM, 1995.

- Muñoz, Luis. Derecho Mercantil, México, D.F., Librería Herrero, 1952, tomo I y II.
- Una historia que sí suena (1973-1998), México, Asociación de Radiodifusores del Valle de México, septiembre 1998.
- Vázquez del Mercado, Oscar. Asambleas y fusión de sociedades mercantiles, México, Porrúa, 1976.
- ---. Contratos Mercantiles, México, Porrúa, 1982.
- Volski Dmitri, Neoglobalismo, amenaza para la humanidad, Moscú, Editorial de Agencia de Prensa Nóvosti, 1987.

Hemerografía

Revistas

- “Adrián Aguirre, Presidente del Consejo de Administración Maxcom Telecomunicaciones S.A. de C. V.”, Líderes Mexicanos, México, pp. 12 a la 21.
- Solís, Beatriz, “Radiografía actual de la radio en México”, Revista Mexicana de Comunicación, México, No. 60, octubre-diciembre 1999, pp. 31 a la 36.
- Sosa Plata, Gabriel, “Se vitamina el cuadrante radiofónico mexicano”, Revista Mexicana de Comunicación, México, No. 52, enero-febrero 1998. pp. 10 a la 15.
- ---. “Triunfos de los concesionarios”, Revista Mexicana de Comunicación, México, No. 85, febrero-marzo 2004.
- Alva de la Selva, Alma Rosa, “Retrospectiva de los medios electrónicos en México durante 1999”, Revista Mexicana de Comunicación, No. 61, marzo-abril 2000.

Periódicos

- Aguilar, Gabriela, “Luz verde oficial a interesados en la compra de Radio Red”, El Financiero, 10 de mayo de 1995, Negocios, p. 13.
- Becerril, Isabel, “Dispara la globalización las controversias comerciales”, El Financiero, 29 de agosto 2005, Economía, p. 20.
- Cacho López, Yalín, “Muere Clemente Serna Martínez”, El Financiero, 9 de diciembre de 1998, Negocios, p. 29.
- Calva, Araceli y Malta, Gabriela, “Será protagonista... pero de radio red”, Milenio Diario.
- Celis Estrada, Darío, “CORPORATIVO: Pagará Televisa 330mdd por Radio Centro; nuevo monopolio en puerta”, El financiero, 5 de mayo de 2000, Negocios.
- ---. “CORPORATIVO: La ruta del dinero...” El financiero, 10 de mayo del 2000, Negocios.
- ---. “CORPORATIVO: La ruta del dinero...” El financiero, 15 de mayo del 2000, Negocios.

- Garay, Adriana, “Sigue ausente Gutiérrez Vivó”, Reforma, 18 de diciembre de 1998, Gente.
- “Grupo Monitor”, El Universal, 30 de septiembre del 2003, El Observador.
- Mejía Barquera, Fernando, “Gutiérrez Vivó, TV Digital, CIRT ganó RTC”, Milenio Diario, 3 octubre de 2003, Cambio de Frecuencia.
- “Monitor sale de la Red; ahora, en 1320 y 1560 AM”, El Heraldo de México, 4 de marzo del 2004, Primera plana.
- “Monitor, ahora en el 102.5 de FM”, Diario Monitor, México, D.F., 16 de marzo de 2004, Primera plana.
- “Muere Clemente Serna Martínez. Una vida en la radio”, Reforma, 9 de diciembre de 1998, Negocios, p. 16 A.
- Olguín, Claudia. “Nunca perdimos el interés de asociarnos a ORC: Serna”, El Financiero, 10 de mayo de 1995, Negocios, p. 13.
- Rodríguez, Israel. “Anuncia Radio Centro posible compra de acciones de Radio Red”, El Nacional, 30 de noviembre de 1994, p. 21.
- “Usurpa Radio Centro la marca MONITOR”, El Heraldo de México, 4 de marzo del 2004, Reporte especial, 2 A.
- Reforma, 11 de diciembre del 2003.

Boletines

- “Grupo Radio ACIR adquiere transmisores Harris para varias de sus estaciones”, Boletín Radiofónico-TV, Año 49, No.1288, noviembre-diciembre de 2003, p. 14.
- “Grupo Radio Centro hace historia”, Boletín Sintonía, número 74, junio de 1998, p. 2.
- “Primeras pruebas de HD Radio (IBOC) en México”, Boletín Radiofónico-TV, Año 49, No.1288, noviembre-diciembre de 2003, p 8.

Páginas Web

- www.clearchannel.com
- www.chancellormedia.com
- www.grc.com.mx
- www.infored.com.mx

Páginas web Grupo Radio Centro

- Grupo Radio Centro anuncia la venta de acciones de Heftel, Reporte de prensa fechado el 24 de mayo de 1995, (extraído de su página web).

- GRC announces its strategic alliance with Chancellor Media, Reporte de prensa fechado el 10 de julio de 1998, (extraído de su página web).
- GRC reporta resultados al tercer trimestre y nueve meses finalizados al 30 de septiembre de 1998, Reporte de prensa fechado el 28 de octubre de 1998, (extraído de su página web).
- <http://radiocentro.com.mx/grc/historia/default3.html> ...11/12/1998
- Sigue al Líder, Informe Anual 2000, Grupo Radio Centro, (extraído de su página web).
- Informe anual para el cierre del ejercicio fiscal concluido el 31 de diciembre de 2001, Grupo Radio Centro, (extraído de su página web).
- Reporte de prensa con fecha del 25 de abril del 2001, emitido por Grupo Radio Centro en su página web.
- Reporte de prensa fechado el 27 de febrero del 2002, emitido por Grupo Radio Centro en su página web.
- Reporte anual para el cierre del ejercicio fiscal concluido el 31 de diciembre del 2003, Emitido por Grupo Radio Centro, (extraído de su página web).
- Grupo Radio Centro anuncia laudo en el juicio de arbitraje de Infored, S.A. de C.V. y José Gutiérrez Vivó contra Grupo Radio Centro, Evento Relevante fechado el 3 de marzo del 2004, (extraído de su página web).
- Grupo Radio Centro anuncia que producirá el programa de noticias Monitor, Evento Relevante fechado el 3 de marzo del 2004, (extraído de su página web)
- <http://www.grc.com.mx/grc/homepage.nsf/main?readform&url=/grc/grccorp.nsf/frPerfil?ReadForm> ...12/01/2005

Páginas web periódicos

- <http://reforma.com/parseo/printpage.asp?pagetoprint=../elangel/articulo/128084> ...01/10/2001
- <http://www.reforma.com/parseo/printpage.asp?pagetoprint=../espectaculos/articulo/13001> ...01/10/2001
- www.reforma.com/espectaculos/articulo/063429/default.htm ...10/08/01
- <http://www.reforma.com/parseo/printpagetoprint=../editoriales/articulo/094926/> ...14/08/2001
- <http://www.reforma.com/perseo/printpage.asp?pagetoprint=../espectaculos/articulo/116383> ...14/08/2001
- www.reforma.com/parseo/printpage.asp?pagetoprint=../espectaculos/articulo/063854/default.htm ...14/08/2001
- <http://busquedas.gruporeforma.com/utilerias/imdservicios3W.DLL?JSearchformatS&file> ...23/07/2003
- www.reforma.com/parseo/printpage.asp?pagetoprint=../espectaculos/articulo/08459
- www.el-universal.com.mx/pls/impresso/version_imprimir?id_notas=11298&tabla=cu ...06/09/2001
- <http://www.fremac.org.mx/losper/per24/notas/242302.htm> ...17/04/2002

Páginas Web Revistas

- www.mexicanadecomunicación.com.mx/tables/FMB/historria.html... 15/08/2004 Mejía Barquera, Fernando, Historia mínima de la radio mexicana (1920-1996).
- http://www.expansion.com.mx/prnfriend.asp?cve=814_03 ...15/04/2003
- www.expansion.com.mx/prnfriend.asp?cve=818_04 ...27 junio 2001
- www.expansion.com.mx/prnfriend.asp?cve=661_09 ...17/04/2004
- <http://www.etcetera.com.mx/2000/400/mejia400.html> ...5/08/2004
- <http://www.etcetera.com.mx/rad64.asp> ...17/04/2002
- <http://www.etcetera.com.mx/pag40ne36.asp> ...9/02/2005
- http://www.radiomexicana.com/default.asp?id=22&ACT=5&content=141&mn_u=22 ...21/04/05

Páginas Web varios

- <http://cnnespanol.com/eco/1999/10/04/econ.radios.eeuu/index.html>
- http://www.clearchannel.com/Corporate/company_history.aspx
- http://www.bmv.com.mx/cgi-bim/eventopage.cgi?folio=1282&fecha=May_25_1999_8:0 ...17/05/2002
- http://www.bmv.com.mx/cgi-bin/eventopage.cgi?folio=1311&fecha=May_8_2000_8:0 ... 5/10/2001
- http://www.bmv.com.mx/cgi-bin/eventopage.cgi?folio=2013&fecha=Aug_8_2000_7:0 ...5/10/2001
- http://www.bmv.com.mx/BMV/JSP/ho_searchdetalle.jsp?url=http%253A252F1 ...28/03/2005
- http://www.bmv.com.mx/BMV/JSP/ho_searchdetalle.jsp?url=http%253A%252F%252F1 ...28/03/2005
- <http://arvm.com.mx/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sis=10> ...14/04/05 “Llega MVS a Estados Unidos”
- http://www.sentidocomun.com.mx/t1msn_articulo.phtml?id=1675 ...09/03/2004
- <http://www.arvm.com.mx/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=140> ...16/06/2004 Aguilar, Alberto. “Tiene GRC opción de impugnar”, Reforma.
- <http://www.arvm.com.mx/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=143> ...7/06/2004, Celis Estrada, Darío, “Destaca convenio Infored-MVS”, Reforma, Tiempo de negocios, p.4.
- <http://www.monitor.com.mx/inf1000.html> ...11/12/98
- <http://www.infored.com.mx/infored/html/infointr.html> ...13/05/2002
- http://www.radiomexicana.com/default.asp?id=1&ACT=5&content=1&mnu=1_1 ...02/03/2005
- <http://www.almargen.com.mx/medios/2004/03/monitor.htm> ...(en entrevista con Joaquín López Dóriga, en Radio Fórmula), 05/03/2005
- www.dgbiblio.unam.mx/servicios/dgb/publicicdgb/bole/fulltext/vollll2/endean.pdf ...1/8/05